

# Promotion des petites entreprises agroalimentaires en Afrique

Échanges de savoir-faire,  
systèmes d'apprentissage et institutions locales  
(Bénin, Sénégal)

*Jean-Jacques Magloire Bazabana*

*José Muchnik*



---

# **Promotion des petites entreprises agroalimentaires en Afrique**

**Échanges de savoir-faire,  
systèmes d'apprentissage  
et institutions locales  
(Bénin, Sénégal)**

*Jean-Jacques Magloire Bazabana*

*José Muchnik*

# Centre technique de coopération agricole et rurale (ACP-UE)

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) a été créé en 1983 dans le cadre de la Convention de Lomé entre les Etats du groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et les pays membres de l'Union européenne.

Le CTA a pour mission de développer et de fournir des services qui améliorent l'accès des pays ACP à l'information pour le développement agricole et rural, et de renforcer les capacités de ces pays à produire, acquérir, échanger et exploiter l'information dans ce domaine. Les programmes du CTA sont articulés sur quatre axes principaux :

- l'élaboration des stratégies de gestion de l'information et de partenariat nécessaires à la formulation et à la mise en œuvre des politiques
- l'encouragement des contacts et des échanges d'expérience
- la fourniture d'information sur demande aux partenaires ACP
- le renforcement de leurs capacités en information et communication.

CTA, Postbus 380, 6700 AJ Wageningen, Pays-Bas

---

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos .....</b>	<b>6</b>
<b>Recommandations et propositions d'actions .....</b>	<b>7</b>
<b>Partie I : Enjeux, objectifs et méthodologie.....</b>	<b>17</b>
Contexte et enjeux de l'étude.....	19
Objectifs de l'étude.....	21
Approche et déroulement de l'étude .....	22
Analyse institutionnelle.....	23
Les institutions politico-administratives .....	24
Les institutions opérationnelles.....	25
Les institutions de recherche-formation .....	25
Les institutions identitaires .....	25
Enquêtes de terrain.....	27
<b>Partie II : Principales constatations sur le rôle des institutions dans la transmission des savoir-faire aux petites entreprises agroalimentaires .....</b>	<b>29</b>
Les types de savoir-faire transmis aux PEA .....	31
Apprentissage en gestion .....	32
Apprentissage du contrôle de la qualité des produits .....	33
Apprentissage en marketing.....	35
Apprentissage des nouvelles techniques de production.....	36
Les ressources humaines .....	37
Les dysfonctionnements .....	39
La concurrence entre les institutions d'appui .....	39
Les méthode d'intervention.....	40
La localisation des institutions .....	44
Les organisations socioprofessionnelles .....	45
<b>Partie III : Les institutions d'appui aux petites entreprises agroalimentaires au Sénégal.....</b>	<b>47</b>
Présentation du pays, villes et régions enquêtées.....	49
Le Sénégal.....	49
La région de Dakar .....	51
La commune de Nguekokh.....	54
Les institutions politico-administratives .....	56
Les organismes d'État.....	56

Les organismes internationaux de développement .....	58
Les institutions de recherche-formation .....	60
Les actions du IAF.....	60
Les actions de l'ITA.....	62
Les institutions opérationnelles.....	65
Les entreprises de conseil .....	66
Les ONG .....	67
Les associations d'épargne et de crédit rotatif (tontines).....	68
Les organisations socioprofessionnelles .....	70
Les institutions identitaires .....	72
Les institutions religieuses .....	72
Les institutions familiales.....	75
Conclusion	
<b>Partie IV : Les institutions d'appui aux petites entreprises agroalimentaires au Bénin .....</b>	<b>79</b>
Présentation du Bénin, villes et régions enquêtées .....	81
Le Bénin.....	81
Cotonou .....	82
Bohicon .....	84
Les institutions politico-administratives .....	86
Les organismes d'État.....	86
Les organismes internationaux de développement .....	86
Les institutions de recherche-formation .....	95
Les CARDER .....	95
La DANA.....	96
La FSA.....	97
Les institutions opérationnelles.....	99
Les ONG .....	99
Les organisations socioprofessionnelles .....	100
Les associations d'épargne et de crédit rotatif (tontines).....	102
Les institutions identitaires .....	104
Les institutions religieuses .....	104
Les institutions familiales et coutumières .....	104
Conclusion	
<b>Principales conclusions .....</b>	<b>109</b>
Les institutions.....	111
Les petites entreprises agroalimentaires .....	113

---

---

<b>Annexes</b> .....	117
Annexe I : Fiches d'expériences.....	119
Annexe II : Autres documents .....	124
Personnes contactées.....	135
Liste des sigles .....	138
Bibliographie .....	139

## Avant-propos

La présente étude, consacrée à la promotion des petites entreprises agroalimentaires au Sénégal et au Bénin, a été confiée par le CTA au laboratoire Systèmes techniques et sciences de la consommation (STSC) du CIRAD-SAR (actuellement au sein du programme Agricultures familiales du CIRAD-TERA depuis la restructuration du CIRAD). Elle est originale dans sa définition, parce qu'elle s'appuie sur une approche institutionnelle et territoriale de l'entrepreneuriat. Ses résultats permettront l'élaboration de nouvelles stratégies d'appui aux petites entreprises agroalimentaires.

Cette étude traduit l'intérêt que le CTA et les pays ACP-UE accordent au développement des petites entreprises agroalimentaires. Elle découle des résultats d'une première étude commandée par le CTA et réalisée par le laboratoire STSC du CIRAD-SAR intitulée « Les savoir-faire et les petites entreprises agroalimentaires : la transformation du manioc au Congo et du maïs au Cameroun » (janvier 1997).

Il est maintenant reconnu que les petites entreprises agroalimentaires africaines offrent leurs produits sur différents marchés :

- les marchés nationaux avec des produits prêts à manger et des produits intermédiaires;
- les marchés d'exportation avec différents types de produits (gari, attiéké, etc.) qui articulent les petites entreprises agroalimentaires avec la dynamique de l'économie mondiale. Ces exportations se sont développées ces dernières années en Afrique, en Europe et aux États Unis.

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par la globalisation des marchés et une concurrence accrue, les petites entreprises agroalimentaires peuvent faire valoir la qualité et la spécificité de leurs produits comme un facteur de différenciation et de compétitivité.

# Recommandations et propositions d'actions



# Actions sur le plan institutionnel

## **La reconnaissance institutionnelle**

---

Il faut commencer par reconnaître le statut des petites entreprises agroalimentaires (PEA) et des organisations socioprofessionnelles qui garantissent leur développement. Cette reconnaissance concerne les activités, les professions ainsi que les systèmes de formation et d'apprentissage traditionnels.

Du fait que la plupart des savoir-faire agroalimentaires sont transmis par les institutions familiales et coutumières, il faudrait que les pouvoirs publics reconnaissent le rôle de ces institutions dans la dynamique d'apprentissage.

Compte tenu de l'usure de certaines institutions d'État, il y a nécessité à entreprendre des réformes, la plupart d'entre elles fonctionnant encore avec des méthodes de travail héritées de la colonisation. Par exemple, les nomenclatures de la comptabilité nationale sont totalement inadaptées au contexte économique actuel. De ce fait, on ne peut pas évaluer le poids des PEA dans le produit intérieur brut. Ces lacunes expliquent en partie les difficultés à élaborer une politique cohérente d'accompagnement des petites entreprises agroalimentaires.

## **Renforcer les institutions locales**

---

Il faut promouvoir la décentralisation territoriale et administrative. Elle constituerait un cadre idéal d'accompagnement des petites entreprises agroalimentaires. Elle permettrait également de valoriser la rationalité économique locale, en profitant des effets de proximité. Autour des collectivités locales décentralisées, peut émerger un dispositif institutionnel local, proche des entrepreneurs, capable de prendre en charge des actions de formation.

La prise en compte de la composante locale ou territoriale permet d'intégrer certains facteurs de localisation dans le processus d'accompagnement des petites entreprises agroalimentaires : les liens de collaboration entre les entreprises, les rapports entre le système productif, les savoir-faire et les institutions locales spécifiques qui interviennent pour appuyer le développement des entreprises (centres technologiques, centres de services spécialisés aux entreprises, écoles de formation professionnelle, agences de développement local, institutions coutumières, etc.).

La mobilisation des institutions locales est un moyen de remédier à la marginalisation de certaines localités et secteurs de production par les pouvoirs publics et

les organismes de développement. En d'autres termes, *le niveau territorial ou local est pertinent pour la promotion des PEA.*

### **Promouvoir la concertation institutionnelle**

---

Elle consiste à renforcer la coopération entre les acteurs d'un milieu et à aider ces même acteurs à s'adapter aux transformations de leur environnement. Pour cela, il faut considérer deux aspects : le degré de coopération des agents en matière d'innovation et la dynamique d'apprentissage, c'est-à-dire la capacité des acteurs du milieu à s'adapter et à mettre en œuvre des solutions nouvelles. Par leurs interactions, leurs facultés d'apprentissage, ces acteurs peuvent développer des compétences, des savoir-faire, des comportements spécifiques capables de susciter des innovations ou des transformations positives.

---

---

## Actions en matière de formation

C'est sans doute l'un des domaines où l'incompréhension est la plus forte. On a souvent pensé que la formation ne concernait que les entrepreneurs et les agents de développement alors qu'elle doit impliquer plusieurs niveaux du système éducatif africain. Ce dernier nécessite des réformes de grande envergure, étant de plus en plus cloisonné et relativement déconnecté des réalités économiques et sociales.

Divers thèmes de formation concernant les petites entreprises agroalimentaires ont été identifiés par les organismes de développement : gestion, hygiène, qualité, marketing, maintenance, législation, etc. Le problème se pose surtout quant aux démarches à adopter pour la formation et l'insertion territoriale de celle-ci.

### **Promouvoir des centres pratiques d'apprentissage agroalimentaire au plan local (*learning by doing*)**

---

À partir des dispositifs institutionnels existants, il est nécessaire de promouvoir des centres pratiques d'apprentissage agroalimentaire au niveau local (quartiers, villes, communes rurales, régions...). Ces centres pourraient s'appuyer sur les organisations socioprofessionnelles (associations, groupements...). Ils serviraient de lieu de concertation institutionnelle et pourraient faciliter la réalisation de projets de formation dans les domaines où le besoin s'y manifeste.

À partir de ce type de centre, peuvent se nouer des contrats ou des conventions entre des bailleurs de fonds (État, organismes de financement) et des institutions locales (syndicat, centre de recherche, collectivités locales, associations...). Ce type de structure présente l'avantage de favoriser dans le processus d'apprentissage la coopération entre les institutions modernes et les institutions coutumières.

### **Compléter et renforcer le dispositif universitaire**

---

Même si, ces dernières années, des actions ont été menées dans ce sens au Bénin et au Sénégal, il y a en Afrique une véritable crise de la formation agroalimentaire. Elle touche tous les milieux professionnels : les universitaires, les cadres de l'administration, les agents de développement, les fonctionnaires des organisations internationales, les chercheurs et les entrepreneurs. Par exemple, dans les universités sénégalaises et béninoises, les modules d'enseignement portent peu sur le développement des PEA. Ces insuffisances expliquent partiellement l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins des PEA.

Il est donc nécessaire d'introduire dans les universités, les écoles et les lycées professionnels des modules sur divers thèmes concernant la valorisation des produits agricoles locaux et la promotion des petites entreprises agroalimentaires. Plusieurs disciplines peuvent être sollicitées : gestion, nutrition, technologie, marketing, droit...

### **Appui des complémentarités régionales et des dynamiques interafricaines**

---

Les actions à mener dans ce sens devraient s'appuyer sur un réseau interafricain de référence où on observe déjà une certaine dynamique institutionnelle.

Le réseau AVAL constitué par diverses institutions africaines peut servir de champ expérimental. La force du réseau AVAL repose sur une approche novatrice de l'apprentissage et de l'échange de savoir-faire entre pays africains. Par exemple, des savoir-faire sur la transformation du maïs ont été transmis du Bénin vers le Burkina Faso et le Sénégal. De même, pour les savoir-faire concernant le niébé transmis du Sénégal vers le Mali.

AVAL a permis la sensibilisation des différentes institutions africaines sur la question de la valorisation des produits agroalimentaires locaux et particulièrement sur le rôle de la qualité et de la spécificité des produits. Il a favorisé dans divers pays une synergie interinstitutionnelle, en permettant un rapprochement, sur le plan national et sous-régional, entre les institutions de recherche, les entrepreneurs, les ONG et les institutions coutumières.

---

---

## Atelier sur les PEA et le développement local

Sur la base des expériences accumulées par diverses institutions africaines, un atelier portant sur le renforcement des PEA pourra être organisé en Afrique de l'Ouest. Les résultats de la présente étude seront soumis à cet atelier, qui aura les objectifs suivants :

- sensibiliser les chercheurs, les entrepreneurs, les ONG, les organismes internationaux et les pouvoirs locaux sur l'intérêt de l'approche institutionnelle et territoriale dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires ;
- accompagner la décentralisation territoriale mise en œuvre dans les différents pays ; les élus locaux seront sensibilisés sur les possibilités de transformer les collectivités locales en territoires économiques compétitifs, par la valorisation et l'organisation des savoir-faire agroalimentaires locaux, des compétences et des ressources locales ;
- mobiliser les organisations socioprofessionnelles dans la transmission-acquisition de savoir-faire.

Parmi les grands thèmes à aborder lors de cet atelier, on citera :

- le rôle des petites entreprises agroalimentaires par rapport aux grands enjeux : valorisation de la production locale, alimentation des villes, emploi des jeunes, etc. ;
- les petites entreprises agroalimentaires et le développement local, avec des expériences et des témoignages axés sur des localités et microrégions précises ;
- dynamique d'innovation et dynamique d'apprentissage : les dispositifs d'appui locaux ; analyse des expériences sur les diverses fonctions d'appui (crédit, information, innovation technique, commercialisation) ; questions législatives (législation fiscale, commerciale, sanitaire, etc.).

## Proposition de démarche

L'intégration de la dimension territoriale et institutionnelle dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires induit une rupture méthodologique fondamentale avec l'approche entrepreneuriale classique, qui repose sur l'analyse des fonctions de l'entreprise.

L'approche territoriale permet d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise sous plusieurs angles. De ce point de vue, l'entreprise n'est pas seulement limitée à l'entrepreneur, mais elle s'étend au milieu. L'entrepreneur fait la jonction entre les ressources du milieu et les opportunités du marché. Les entreprises ne fonctionnent pas isolément les unes des autres. Le milieu n'est pas la simple juxtaposition d'unités de production, c'est un ensemble de liens entre les instances économiques, politiques, sociales et culturelles. Le territoire d'implantation devient, pour une entreprise, un espace de solidarité capable de générer des compétences et des ressources territoriales spécifiques.

La dimension territoriale permet d'intégrer dans la stratégie d'entreprise d'autres formes de transactions. Parmi les pistes les plus intéressantes, on relèvera la place accordée aux institutions sous toutes leurs formes, aux phénomènes d'appartenance communautaire et de valorisation des relations sociales.

Le milieu local offre à l'entreprise un équilibre judicieux entre les facteurs matériels et immatériels. En d'autres termes, les entreprises s'insèrent dans une dynamique locale, territoriale, qui dépasse le cadre d'exploitation et d'organisation interne. Il s'agit de replacer l'entreprise au point de convergence de deux dynamiques, à savoir le développement d'une valeur ajoutée découlant du potentiel de l'entreprise et l'intégration des déterminants endogènes et exogènes au territoire local.

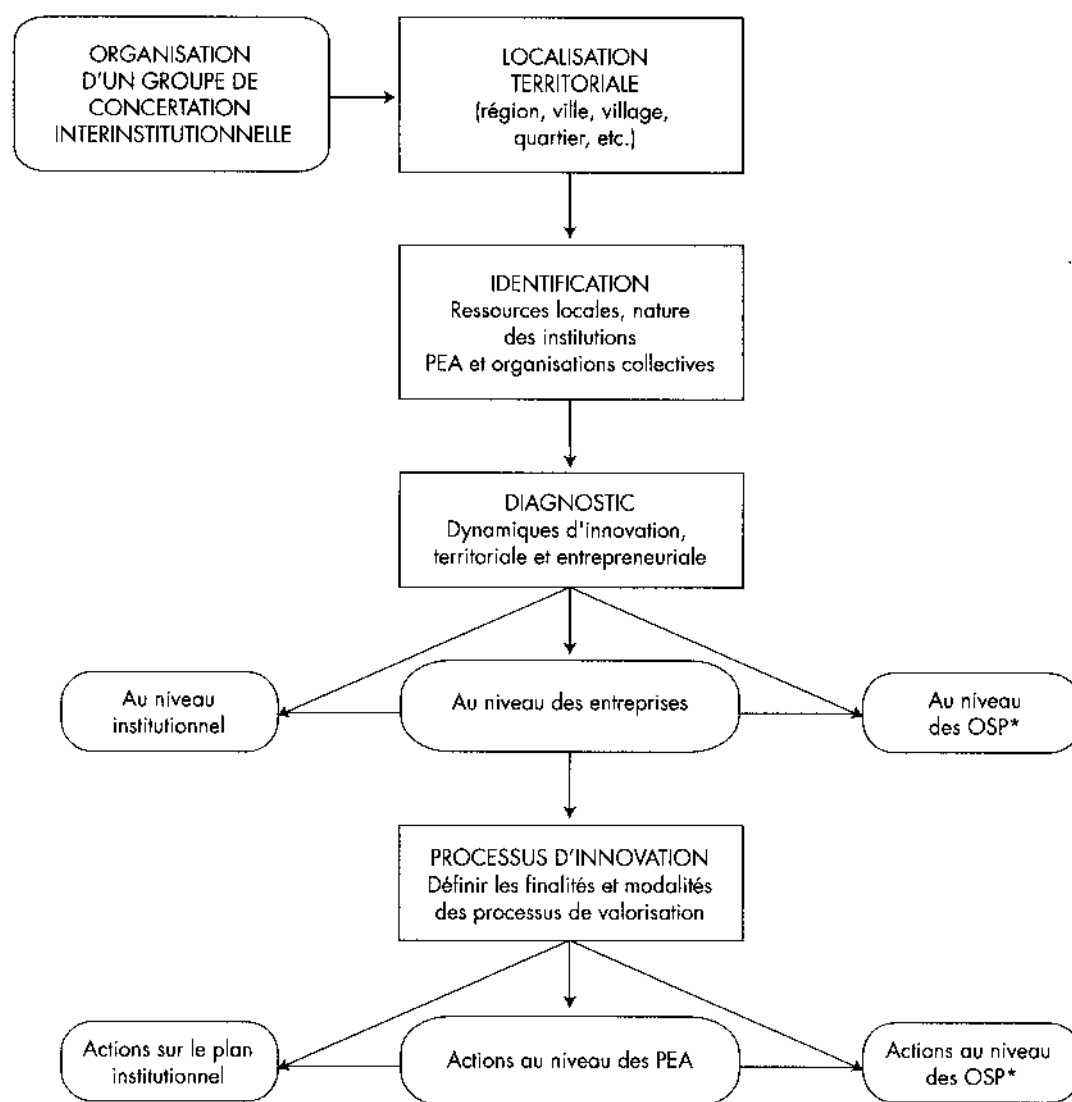
Il ne s'agit pas d'établir une méthodologie figée en matière d'appui aux petites entreprises agroalimentaires, mais de proposer une approche dont l'utilité et les formes d'application devront être définies en fonction de chaque cas concret. L'approche que nous proposons comprend cinq phases principales (fig. 1).

### **1. Organisation d'un groupe de concertation interinstitutionnelle.**

L'objectif est de constituer une interface de négociation, médiation et concertation entre divers acteurs. C'est à ce groupe de décider du contenu et des modalités que prendront les phases suivantes ainsi que d'évaluer les résultats de chaque phase pour piloter en temps réel les processus d'innovation.

**2. Localisation territoriale.** Dans cette deuxième phase, il s'agit de délimiter le territoire (région, ville, village, quartier, etc.) dans lequel l'étude sera menée. Cela

**Figure 1.** Schéma méthodologique d'appui aux PEA.



(\*) OSP : organisation socioprofessionnelle

permet de connaître les caractéristiques physiques, démographiques et culturelles de la localité. Le territoire est entendu dans le sens d'un espace construit socialement, marqué culturellement et régulé institutionnellement.

**3. Identification.** Une fois la localité choisie ou le territoire délimité, il faudra procéder à un travail d'identification portant sur les éléments suivants :

- ressources locales;
- blocages techniques;
- organisations socioprofessionnelles;
- produits, ressources spécifiques;
- nature des entreprises (petite, moyenne ou grande) ainsi que leur mode d'organisation et de fonctionnement (par exemple, les PEA peuvent s'organiser en coopérative, en groupement et en réseau);
- nature des institutions qui s'y trouvent en traçant une sorte de cartographie institutionnelle (institutions génériques et spécifiques).

Le travail d'identification doit commencer par l'établissement des critères qui permettent de délimiter l'espace à observer (dynamiques d'innovation, dynamiques entrepreneuriales, dynamiques institutionnelles, etc.).

**3. Diagnostic.** Il s'agit de comprendre d'une manière approfondie les caractéristiques, l'organisation et le fonctionnement des entreprises, des institutions et des organisations socioprofessionnelles.

**4. Processus d'innovation.** Une fois le diagnostic établi, le groupe de concertation interinstitutionnelle peut hiérarchiser les actions à mener. Divers aspects sont concernés, par exemple :

- organiser le dispositif institutionnel;
- soutenir l'action collective;
- agencer les organisations;
- favoriser l'émergence des réseaux;
- entreprendre des actions commerciales et de formation, etc.

Cette démarche peut s'appliquer dans les différentes localités enquêtées au Bénin comme au Sénégal. Par exemple, dans le département de Bohicon (Bénin), on produit un condiment à base de néré (*Parkia biglobosa*) qui est un produit local très spécifique. La promotion de ce produit peut se faire en s'appuyant sur une telle méthode qui, à travers les étapes présentées ci-dessus, permet de cerner les problèmes posés.



# Enjeux, objectifs et méthodologie

---

## Contexte et enjeux de l'étude

Le processus de mondialisation fait ressortir, paradoxalement, le caractère non homogène des espaces économiques. La dimension mondiale accentue la dimension locale. Mondialisation, processus de différenciation et de recomposition des espaces vont de pair. En même temps, en Afrique, les mutations économiques et sociales rendent plus complexe la question du rôle de l'État. D'un côté, on observe une forte demande pour que les pouvoirs publics jouent un rôle régulateur, notamment face aux problèmes que posent l'exclusion et les risques de rupture de la cohésion sociale; mais, d'un autre côté, les nombreuses interventions des pouvoirs publics sont jugées inefficaces, incohérentes, trop coûteuses et parfois illégitimes.

La recomposition des espaces économiques a impliqué la réorganisation des systèmes productifs. Les PEA, les organisations socioprofessionnelles, les institutions modernes et coutumières jouent un rôle de plus en plus important dans la régulation des filières agroalimentaires.

Depuis la dévaluation du franc CFA en 1994, les populations des pays de la zone franc ont accentué leur consommation de produits agroalimentaires locaux. La perte de pouvoir d'achat a profondément modifié le comportement alimentaire des populations et a suscité une réorganisation des structures productives. Les petites entreprises agroalimentaires s'affirment de plus en plus dans la transformation des produits locaux et l'approvisionnement des marchés urbains et ruraux. Les produits issus de cette forme d'entrepreneuriat touchent maintenant toutes les couches de la société. Il y a par conséquent une nette volonté, de la part des gouvernements et des organismes de développement, d'accompagner et de renforcer les capacités productives de ces entreprises.

De plus, avec l'application du traité de l'Union économique et monétaire d'Afrique de l'Ouest (UEMOA), la question de la qualité des produits agroalimentaires devient une préoccupation importante. La compétitivité, la performance, la fidélisation des consommateurs et des partenaires constituent des défis majeurs à relever. Le respect des normes (sanitaires, administratives, commerciales, etc.), le professionnalisme, la conquête et le positionnement sur de nouveaux marchés ainsi que la compétitivité exigent, pour les petites entreprises agroalimentaires, des changements dans le comportement entrepreneurial.

Pour ces diverses raisons, les petites entreprises agroalimentaires ont besoin d'un environnement favorable et d'un dispositif institutionnel d'appui adapté : formation, information, financement de l'innovation, etc. C'est dans ce domaine que l'apport des institutions locales, nationales et internationales est nécessaire. Et ce

soutien n'est fonctionnel que s'il y a interaction réelle entre les dispositifs institutionnels et les petites entreprises agroalimentaires.

Le champ des institutions est très vaste et concerne divers types d'institutions traditionnelles et modernes, qui peuvent jouer un rôle important dans le dynamisme des petites entreprises par leur apport en ressources matérielles et immatérielles : moyens financiers, main-d'œuvre, information, apprentissage, matières premières, éthique, etc.

## Objectifs de l'étude

Cette étude a un triple objectif :

- Analyser l'articulation entre les systèmes d'apprentissage/formation des entrepreneurs et les dispositifs institutionnels locaux. Il s'agit d'identifier, à l'échelle nationale et régionale ou microrégionale, les dispositifs institutionnels (traditionnels et modernes) associés à la promotion des petites entreprises agroalimentaires.
- Observer quelques expériences d'appui à partir d'un échantillon de petites entreprises agroalimentaires et d'institutions d'appui. Il s'agit d'enquêter sur l'efficacité du dispositif d'appui existant et d'évaluer si ce dispositif correspond aux besoins et aux fonctions des petites entreprises (production, commercialisation, ressources humaines et financières).
- Analyser les interactions entre les entreprises considérées individuellement et les organisations socioprofessionnelles. Cette analyse doit mettre en évidence le rôle des organisations socioprofessionnelles dans la transmission-diffusion des savoir-faire et quant au statut des entrepreneurs et leur capacité de négociation avec les instances administratives.

La présente étude souhaite contribuer au renforcement des institutions locales et territoriales d'appui aux petites entreprises agroalimentaires. L'accent sera mis sur les outils et les méthodes opérationnels correspondant aux principales fonctions des petites entreprises agroalimentaires.

## Approche et déroulement de l'étude

Les études sur l'appui aux petites entreprises sont souvent restées sur un plan descriptif, en mettant l'accent uniquement sur les fonctions des petites entreprises agroalimentaires et les types d'institutions capables de répondre à ces fonctions. Ces études ont permis d'accumuler des connaissances sur les petites entreprises, mais aujourd'hui il faut aller plus loin. Il s'agit d'étudier les aspects « cachés » des mécanismes de fonctionnement de divers types d'institutions (par exemple, le rôle de la famille dans le fonctionnement de l'entreprise), leurs interactions entre elles, afin de mieux comprendre comment les dispositifs en place s'articulent pour répondre aux besoins des PEA.

L'approche institutionnelle et territoriale a été la démarche méthodologique choisie. Il s'agit à la fois d'une entrée par les institutions et par le territoire. Cette approche permet de comprendre comment les dynamiques locales interagissent avec les dynamiques globales et comment les institutions traditionnelles et les institutions modernes déclenchent des processus localisés d'innovation dans l'organisation et le fonctionnement des petites entreprises agroalimentaires.

*Par rapport à l'approche fonctionnaliste traditionnelle souvent utilisée pour ce type d'étude, l'approche institutionnelle et territoriale présente une originalité certaine du fait qu'elle permet d'articuler plusieurs échelles d'analyse et d'action : individuelle, collective et publique. Elle permet d'appréhender, dans une localité, les relations de coopération entre les institutions, entre les institutions et les PEA, et entre les institutions, les PEA et le milieu local.*

Pour mieux cerner les interrelations institutions-PEA, nous avons axé l'étude sur les institutions qui interviennent réellement dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires, c'est-à-dire des institutions ayant accumulé une certaine expérience dans ce domaine. Il en est de même pour les petites entreprises : la plupart d'entre elles ont bénéficié d'un appui institutionnel en matière d'apprentissage des savoir-faire liés à la transformation des produits agroalimentaires.

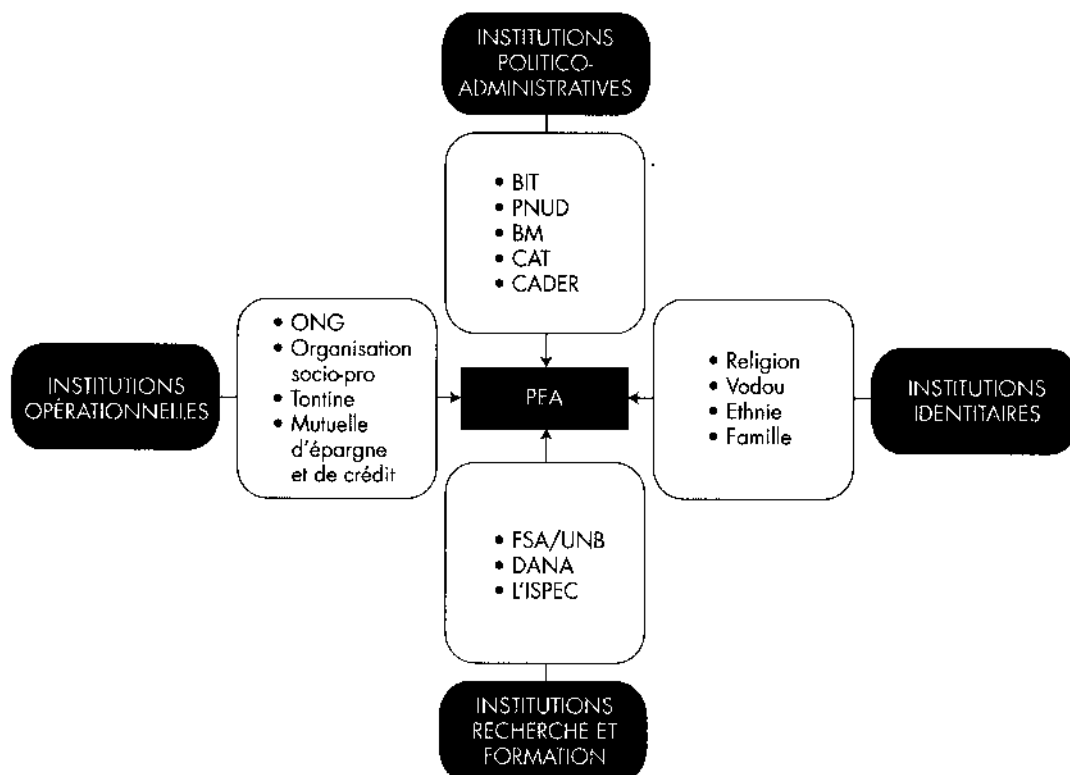
Nous n'avons pas recherché, dans le choix des institutions et des entrepreneurs, une signification statistique en termes de représentativité de l'échantillon. Nous avons plutôt opté pour une illustration du rôle que jouent les institutions dans l'acquisition/transmission/diffusion de savoir-faire auprès des petites entreprises agroalimentaires à partir des expériences de terrain.

## Analyse institutionnelle

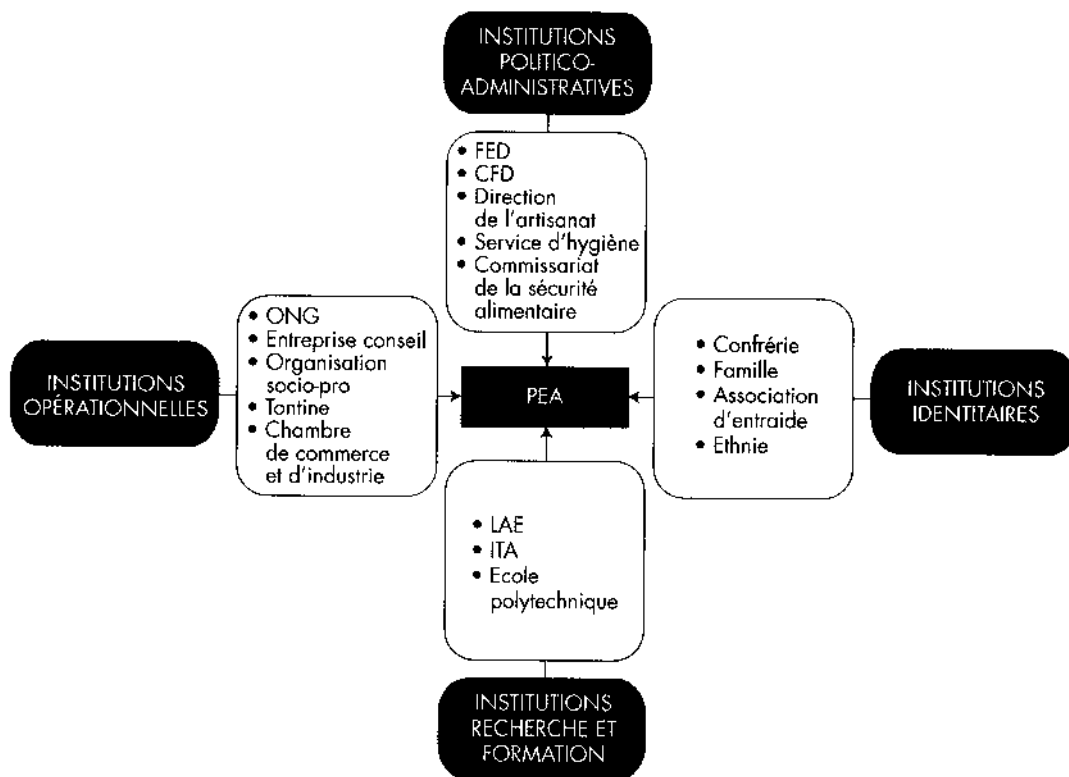
L'analyse de divers types d'institutions en présence, particulièrement leur mode de fonctionnement et d'organisation, leur emprise spatiale, leur finalité, constitue un élément central pour la conception de dispositifs d'appui aux petites entreprises agroalimentaires.

Un certain nombre de points communs ressortent des différentes enquêtes effectuées au Bénin et au Sénégal sur les relations entre les institutions et les petites entreprises agroalimentaires. Ainsi, plusieurs institutions interviennent dans le processus de diffusion et d'acquisition des savoir-faire auprès des petites entreprises agroalimentaires. Quatre types d'institutions ont été identifiés (fig. 2 et 3) : les institutions politico-administratives, les institutions opérationnelles, les institutions de recherche-formation et les institutions identitaires.

**Figure 2.** Les institutions d'appui aux PEA (Bénin).



**Figure 3.** Les institutions d'appui aux PEA (Sénégal).



Les institutions conditionnent, à partir de règles, l'exercice de l'action et de la coopération dans un monde incertain et conflictuel. « En effet, les règles ne sont pas seulement des contraintes mais définissent des modèles de comportements attendus, en spécifiant plus ou moins ce qu'un individu peut ou ne peut pas faire, doit ou ne doit pas faire, a le droit ou n'a pas le droit de faire, pourrait ou ne pourrait pas faire du point de vue du droit ou de la coutume. » (COMMONS, 1990).

### Les institutions politico-administratives

Elles interviennent sous diverses formes : aides directes, subventions ou primes, allègements fiscaux, dispositions légales et réglementaires, crédits bonifiés, etc. Dans cette catégorie d'institutions, nous avons observé la présence très marquée des organismes internationaux de développement (BIT, PNUD, AFD, FED...), de quelques services administratifs d'État et des collectivités locales.

## **Les institutions opérationnelles**

---

Ces institutions jouent le rôle de facilitateur du métier d'entrepreneur. Elles offrent des services d'accompagnement aux petites entreprises agroalimentaires. Il peut s'agir d'études de faisabilité, d'aides financières, de séances de formation à la gestion des entreprises agroalimentaires, de la mise en contact d'éventuels partenaires et de diverses interventions dans le cadre du suivi des entreprises. Dans cette catégorie d'institutions, on observe la présence très marquée des ONG, des organisations socioprofessionnelles, de structures de financement comme les associations d'épargne et de crédit rotatif et une présence modeste des entreprises de conseil. On les trouve dans les villes de Dakar et de Cotonou ainsi que dans les communes rurales de Nguekokh au Sénégal et Bohicon au Bénin.

## **Les institutions de recherche-formation**

---

L'appui aux petites entreprises agroalimentaires est un domaine nouveau pour les institutions d'enseignement, de recherche et de formation. Au Sénégal comme au Bénin, ces institutions accordent peu de considération à cette forme d'entrepreneuriat. Nous avons toutefois observé quelques actions positives des institutions d'enseignement et de recherche à Dakar et à Cotonou. Ces actions concernaient l'apprentissage en matière de contrôle de la qualité des produits et de maîtrise des équipements de production.

## **Les institutions identitaires**

---

Leur fonctionnement est fondé sur la proximité sociale. Cette proximité repose sur la connaissance que les différents acteurs ont les uns des autres selon leur appartenance : même clan, lignage, ethnie, quartier, village et religion. En effet, les règles de réciprocité, de confiance, la notion de service rendu, d'appartenance au même milieu fournissent à chacun des opportunités, sous forme de ressources humaines, financières et matérielles mobilisables.

Ces institutions offrent certaines possibilités, mais aussi imposent d'autres obligations aux entrepreneurs. Elles jouent un rôle important dans l'apprentissage et la diffusion de certains savoir-faire. L'apprentissage de la transformation des produits locaux et des activités annexes se fait à l'échelle familiale au sens large du terme. Il en est de même des savoir-faire portant sur le commerce et la gestion du patrimoine. Dans cette catégorie d'institutions, nous avons observé la présence très marquée des institutions familiales (clan, lignage, ethnie, royauté...) et des institutions religieuses (islam et animisme).



*En conclusion, les institutions politico-administratives et les institutions de recherche-formation sont génériques et couvrent un champ d'action très large, souvent national. Elles sont localisées en majorité dans les grandes villes (Cotonou et Dakar) et sont peu préoccupées par les PEA. Dans les communes rurales, ces institutions sont même parfois inexistantes. Les communes de Nguekokh (Sénégal) et de Bohicon (Bénin) ont montré ce déséquilibre. Il arrive parfois qu'on y trouve une ou deux institutions de ce type, mais souvent déconnectées des préoccupations des petites entreprises agroalimentaires. Même dans les collectivités locales décentralisées comme Nguekokh, l'administration locale semble ignorer encore les questions relatives à l'appui aux petites entreprises agroalimentaires. Ainsi, dans ces communes rurales, l'appui aux petites entreprises est davantage assuré par des institutions identitaires et opérationnelles.*

*Les institutions politico-administratives offrent des services utilisables par différents acteurs, alors que les institutions identitaires et opérationnelles, spécifiques, concernent plus des sous-groupes localisés dans un milieu. Elles se caractérisent par des règles de gestion qui requièrent des transactions et des coopérations plus poussées, c'est-à-dire une intégration plus grande des acteurs et des réseaux auxquels ils sont traditionnellement rattachés.*

*En dehors des ONG, la plupart des institutions spécifiques prennent appui sur des règles coutumières et religieuses. Il s'agit là d'un autre niveau d'institutionnalisation des problèmes d'entrepreneuriat. La tendance à négliger ce cadre institutionnel, sous prétexte qu'il freine l'esprit d'entreprise, est une erreur d'appréciation grave puisqu'il peut faciliter ou verrouiller le processus d'innovation. On ne peut donc pas faire l'impasse sur une analyse fine du fonctionnement des institutions locales si on veut entreprendre des actions auprès des petites entreprises agroalimentaires.*

## Enquêtes de terrain

Une série d'enquêtes et d'entretiens a été réalisée dans différentes localités du Sénégal et du Bénin.

Au Sénégal, nous avons enquêté dans la région de Dakar (à Dakar et à Pikine) et dans la région de Thiès (commune de Nguékokh) auprès de seize institutions modernes, dix petites entreprises agroalimentaires, six groupements d'intérêt économique (GIE) regroupant près de 180 petits entrepreneurs. Des entretiens approfondis ont été réalisés avec des représentants des institutions coutumières et religieuses (marabouts, chefs de famille, gérants de tontine et d'association d'entraide).

Au Bénin, l'enquête a été effectuée à Cotonou et à Bohicon (département du Zou) auprès de dix-sept institutions modernes et quatorze petites entreprises agroalimentaires; nous avons eu des entretiens approfondis avec des membres des institutions coutumières et religieuses (chefs de famille, membres de la royauté, adeptes du vaudou, responsables d'Église, gérants de tontine et d'association d'entraide).

Les enquêtes effectuées dans les différentes localités ont permis d'évaluer le degré des interactions entre les institutions et les PEA dans le processus d'acquisition et de diffusion des savoir-faire.

D'autres sources d'information ont également été exploitées, notamment bibliographiques (cf. bibliographie).

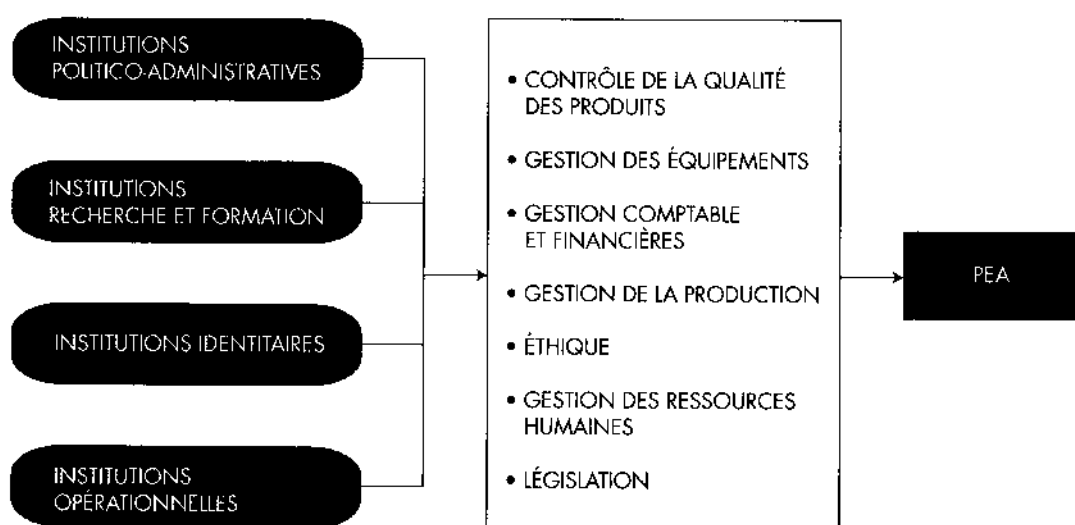
Principales constatations  
sur le rôle des institutions  
dans la transmission des savoir-faire  
aux petites entreprises agroalimentaires

## Les types de savoir-faire transmis aux PEA

Dans l'ensemble, on constate une implication des différentes institutions dans la dynamique d'innovation des petites entreprises agroalimentaires, par un apprentissage de savoir-faire nouveaux. Ces processus d'apprentissage ont eu des effets importants sur les fonctions de production, de commercialisation et financière des petites entreprises agroalimentaires situées dans la région de Dakar et dans la ville de Cotonou. Ils concernent le contrôle de la qualité des produits, la gestion des équipements, la gestion comptable et financière, la gestion de la production, l'éthique, la législation et la gestion des ressources humaines (fig. 4).

L'analyse montre qu'il existe, dans les deux pays, des appuis réels, qui sont appréciés, dans le domaine de l'apprentissage en faveur des petites entreprises agroalimentaires, mais qui suscitent également quelques interrogations.

**Figure 4.** Rôle des institutions d'appui aux PEA dans la diffusion et acquisition des savoir-faire.



## **Apprentissage en gestion**

---

### **Au Sénégal**

L'implication des différentes institutions a eu un impact considérable auprès des micro- et petits entrepreneurs du secteur agroalimentaire, particulièrement dans la région de Dakar. Certains d'entre eux se sont engagés dans une stratégie de développement interne et externe. L'appui-conseil leur a permis de conquérir et de s'affirmer sur le marché des produits transformés à base de céréales et des fruits et légumes locaux.

Les services fournis par ACG-Afrique (cabinet d'expertise comptable de Dakar) affichent de bons résultats. Avec l'apprentissage à l'utilisation des outils de gestion, les opérateurs disposent désormais de documents comptables et financiers, et ont compris l'importance de tenir une comptabilité à partir d'un certain niveau de production. Grâce à ces documents, certains opérateurs commencent à dialoguer avec les institutions financières classiques (banques...), de même que certaines institutions financières commencent à accepter les dossiers de demande de crédit des petites entreprises agroalimentaires. C'est le cas du projet PME/Dakar qui a accordé des crédits à des micro-entrepreneurs pour l'achat de matières premières et d'équipements. On peut également citer le crédit accordé à Mme Aïssatou Diagne Dème (productrice de jus de fruits à Dakar) pour l'achat d'un camion frigorifique. Cet investissement lui permet désormais de couvrir les grandes festivités religieuses et culturelles organisées dans le pays. Aujourd'hui, l'entreprise est passée du statut d'entreprise individuelle au statut de SARL et commence même à conquérir des marchés dans d'autres régions.

### **Au Bénin**

Les petites entreprises agroalimentaires ont également bénéficié d'un apprentissage à la maîtrise des outils de gestion. Le BIT a initié des projets dans ce sens, dans la ville de Cotonou et à Abomey-Bohicon. À partir des mutuelles d'épargne et de crédit, les bases d'appui (centres de formation) soutiennent l'organisation des artisans. Certaines mutuelles commencent à s'autonomiser. Par exemple, à la base d'appui de Hindé (quartier de Cotonou), certaines mutuelles cotisent à hauteur de 25 000 FCFA pour financer des formations; récemment, des investissements sur fonds propres ont été effectués pour l'élargissement de la halle technologique.

Les artisans commencent à solliciter les compétences des consultants locaux et négocier les tarifs. Comme l'a souligné le président de la base d'appui de Hindé, « aujourd'hui, nous assistons à un véritable réveil des artisans. Maintenant, personne ne viendra nous tromper, on peut s'asseoir avec n'importe qui autour

d'une table et discuter. Nous savons répondre à nos besoins même si le chemin à parcourir est encore long et nous saluons les initiatives du BIT ».

Il en est de même des artisans qui ont bénéficié de l'assistance du BAA (ONG d'appui aux artisans) dans la gestion des associations. Ils connaissent désormais le rôle du président, du trésorier et du secrétaire général dans le fonctionnement d'une association ou d'une mutuelle. L'apprentissage à la gestion des associations a permis d'éviter la disparition de certaines d'entre elles et la confusion des rôles dans les actions.

En matière de gestion, la stratégie développée par le PADME (structure d'appui aux petites entreprises) a obtenu des résultats auprès des micro-entrepreneurs. Il ne s'agit pas seulement d'apprendre la comptabilité classique, mais d'habituer les entrepreneurs à tenir à jour une comptabilité. En effet, souvent ce n'est pas un problème de connaissances en comptabilité mais plutôt une question de volonté de la part des entrepreneurs. Pour cette raison, le PADME organise des ateliers où les anciens bénéficiaires viennent témoigner sur les avantages d'une comptabilité bien tenue.

## **Apprentissage du contrôle de la qualité des produits**

---

### **Au Sénégal**

Dans la région de Dakar, certaines PEA bénéficient de formations sur la maîtrise de la qualité ainsi que la mise en marché des produits. L'appui du Laboratoire d'analyses et d'essais (LAE) de l'université Cheikh Anta Diop et de l'Institut de technologie alimentaire (ITA) a facilité cet apprentissage qui a beaucoup influencé le comportement des opérateurs. Ils commencent à respecter les règles élémentaires d'hygiène, notamment la propreté des locaux de travail, le port des gants dans les ateliers. La plupart des opérateurs ont cessé d'associer les activités de l'entreprise aux activités domestiques et les animaux sont éloignés des lieux de production. Certains ont préféré louer des locaux spécifiques, d'autres ont aménagé dans leur lieu d'habitation des espaces de production appropriés, interdits aux personnes étrangères à l'activité. De même, l'encadrement dans le contrôle de la qualité des produits par l'ITA a permis à certains producteurs de jus (bissap, tamarin, gingembre) de décrocher des marchés auprès des grands hôtels de Dakar.

Un effort important a été fait pour la maîtrise des emballages. Certains transformateurs ont cessé d'utiliser les emballages recyclés et passent maintenant des commandes aux industriels de Dakar. Ils veillent aussi à la nature des emballages, le polyéthylène posant parfois des problèmes de conservation, surtout pour les produits farineux. Ces produits attirent en effet les souris, d'où des problèmes de gestion des stocks.

### **Au Bénin**

Les actions en matière de qualité des produits, dans le contexte béninois, sont limitées à Cotonou et à certaines villes. Il s'agit surtout de formation, c'est-à-dire l'apprentissage à la maîtrise de la qualité des aliments à travers le respect de la réglementation sur la production et la commercialisation des produits alimentaires. Le projet BIT sur l'emploi féminin en milieu urbain et le programme gouvernemental de relance du secteur privé permettent à certains entrepreneurs de bénéficier d'un tel apprentissage. Celui-ci s'effectue dans le cadre de séances de formation organisées dans les bases d'appui, en collaboration avec la DANA et la Faculté des sciences agronomiques du Bénin (FSA); cette collaboration peut porter également sur des tests d'analyse de produits nouveaux qui éventuellement font l'objet d'une transmission de savoir-faire. Les femmes ont recours aux laboratoires de la DANA pour la certification de leurs produits, avec le soutien financier du projet.

Autre exemple, celui des unités de production de croquettes de la mutuelle Nonvissi-Bgedokpo. Ces dernières ont été examinées par les services techniques de la DANA et ont obtenu un certificat d'hygiène alimentaire. Les principales activités de la mutuelle sont la production de gâteaux à base de farine de soja, de croquettes, de sirops, de savons à base d'huile végétale. D'autres unités de production ont obtenu des numéros de certification pour leurs produits auprès de la DANA. Ces numéros sont reportés sur les emballages.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les actions du BIT en faveur des petites entreprises agroalimentaires sont restées ponctuelles et concernent surtout la formation et l'information relatives à la maîtrise de la qualité des produits fabriqués. Le problème qui reste à résoudre est celui de la permanence du contrôle de la qualité des produits fabriqués. En effet, il faut s'assurer que les entrepreneurs appliquent bien les règles élémentaires d'hygiène alimentaire. Cette question préoccupe les responsables du BIT de Cotonou. Les entretiens que nous avons eus avec Mme Dossou (responsable du projet BIT sur l'entrepreneuriat des femmes au Bénin) ont mis en évidence cette préoccupation.

La FSA, à travers le Centre d'études régional en nutrition et alimentation (CERNA), a entrepris des actions en matière de formation et d'amélioration de la qualité des produits. Ainsi, pour la fabrication de sirops, les femmes reçoivent un appui pour la maîtrise de paramètres tels que le temps de cuisson et la teneur en sucre. Les travaux des chercheurs ont également permis de résoudre le problème des dépôts dans le jus de gingembre. Autant d'apports qui permettent aux femmes-entrepreneurs de mettre sur le marché des jus de bonne qualité. Le gari enrichi est un autre exemple d'appui-qualité de la part du CERNA-FSA; il s'agit d'ajouter au gari fin du jus de coco ou de citron, du lait, du sucre et du soja.

## **Apprentissage en marketing**

---

Dans ce domaine, le processus d'apprentissage a permis à certains opérateurs d'intégrer dans leur stratégie de vente les notions d'image du produit en créant des labels.

### **Au Sénégal**

L'appui-conseil de l'Agence panafricaine de publicité (APB) a permis à certains opérateurs d'apprendre comment on crée ou on choisit un label. À Dakar, cette initiative a suscité auprès des opérateurs un grand engouement.

Les opérateurs formés ont bien perçu le fait que le label traduit la qualité de leur produit et parfois détermine la survie même de l'entreprise. Avec la multiplication des unités de production, les opérateurs sont en effet vigilants dans l'utilisation des labels, autour desquels se développe une vive concurrence. C'est un peu l'histoire des appellations d'origine contrôlée (AOC) qui se répète dans l'entrepreneuriat agroalimentaire sénégalais.

Le label reflète ici le procédé de fabrication d'un produit, c'est-à-dire un savoir-faire maîtrisé et une qualité garantie par une certification institutionnelle assurée par le LAE et l'ITA. Les produits qui sortent des unités de production encadrées portent un label. On trouve aujourd'hui dans les magasins et sur les marchés sénégalais des produits agroalimentaires *Ndella* (femme), *Wiiw* (bravo), *Koumba* (femme heureuse), *Reew mi* (le pays), *Noflaye* (reposant), *Cosaan* (tradition), *Sencerloc*, *Ruy xalel*, *Safna*, *Nopal jeeg* (allège la femme).

Les responsables de PEA ayant reçu une formation ont compris le rôle de la communication et surtout de la publicité dans le fonctionnement de leurs entreprises : ils veulent faire connaître leur produit au public. Les nouveaux produits à base de céréales locales nécessitent une bonne politique de communication, parce qu'il faut informer le public des méthodes de préparation. Ainsi, on trouve dans la plupart des magasins des affiches de produits labélisés. Certains opérateurs distribuent au public des tee-shirts qui présentent la gamme de produits fabriqués.

D'après un responsable de l'APB, depuis que ces opérateurs ont appris quelques notions de communication, certains ont commencé à négocier eux-mêmes les plages publicitaires auprès des médias (télévisions et radios). La communication a même touché les hommes politiques qui n'hésitent plus à faire la promotion des produits agroalimentaires locaux (jus de fruits et produits à base de céréales locales).

De même, l'appui dans la distribution a eu un impact considérable. Les micro-entrepreneurs ont compris l'utilité de s'insérer dans les réseaux de distribution existants. À partir des panels de consommateurs et de distributeurs d'IRIS (agen-



ce d'études de marché), les entrepreneurs s'informent sur l'évolution du marché, contrôlent les ventes et recueillent en même temps les remarques des clients sur la qualité des produits. Ces informations sont très importantes pour la viabilité et la stratégie des entreprises.

### **Au Bénin**

Nous n'avons pas observé d'actions de marketing de grande envergure en faveur des petites entreprises agroalimentaires, en dehors des foires. Les interventions des ONG dans ce domaine se limitent à la formation. Une fois les entrepreneurs formés, un problème de financement des opérations de marketing se pose. Les entrepreneurs sont pourtant très soucieux de l'augmentation des ventes, la publicité, la promotion et du prix des produits. D'ailleurs, la plupart des institutions consultées ont reconnu la non-prise en compte de cette dimension dans leur stratégie. C'est le cas du PADME et du BIT qui prévoient d'orienter leurs actions dans ce sens.

## **Apprentissage de nouvelles techniques de production**

---

### **Au Sénégal**

L'ITA intervient dans le conseil en gestion des équipements avec l'appui financier du Programme de promotion des céréales locales (PPCL). L'apprentissage se fait par le biais de formations individuelles et collectives, organisées et financées par ENDA-GRAF. Les chercheurs de l'ITA sont intervenus dans l'étude de procédés de séchage des produits roulés, la fabrication de l'arraw, qui est une farine humidifiée roulée en petits granulés, demandant une phase de séchage.

L'appui de l'ITA a permis à certains opérateurs de Dakar d'acquérir des équipements adaptés à la transformation des produits locaux (mil, maïs) et de bénéficier de conseils de maintenance.

L'appui d'ENDA-GRAF a eu un impact considérable sur les petites entreprises agroalimentaires. Par exemple, pour le lancement de nouveaux produits à base de fruits (cas des sirops, confitures et pâtes de fruits), ENDA-GRAF a collaboré avec l'ITA pour assurer la formation aux techniques de transformation. Les savoir-faire acquis par les femmes transformatrices sont ensuite diffusés auprès d'autres femmes. Cela facilite le processus d'apprentissage et réduit surtout son coût.

### **Au Bénin**

Les bases d'appui du BIT de Cotonou et d'Abomey-Bohicon ont offert aux femmes membres des mutuelles d'épargne et de crédit des stages pratiques d'apprentissage dans différents domaines :

- fabrication de pâtes alimentaires fraîches;
- fabrication de différentes sortes de savons à base d'huiles locales, de soude et d'extraits de parfum;
- fabrication de farines pour bébé du premier et deuxième âge, de biscuits, de gâteaux, de moutarde à base de soja, de yaourts, etc.

## **Les ressources humaines**

---

La gestion des ressources humaines concerne surtout l'acquisition et la conservation de ces ressources. Les petites entreprises agroalimentaires bénéficient de l'apport des institutions identitaires, des institutions politico-administratives et des institutions opérationnelles dans la gestion des ressources humaines.

Les actions concernent l'apprentissage en matière de droit du travail et de gestion des relations de travail. Au Sénégal, ENDA-GRAF est intervenue dans ce sens auprès de petites entreprises de transformation de céréales locales en leur montrant comment élaborer un contrat de travail et collaborer avec la caisse de prévoyance sociale.

Le plus remarquable est le rôle des institutions identitaires dans la gestion des ressources humaines. Cette constatation est surtout valable pour les petites entreprises agroalimentaires de Dakar et de Nguékokh où la gestion des ressources humaines est régie pratiquement par les règles coutumières et familiales. Il en est de même pour les PEA de Cotonou et de Bohicon.

Les procédures de recrutement obéissent à des logiques particulières, souvent articulées autour du système de relations de l'entrepreneur. La main-d'œuvre familiale, souvent gratuite, permet aux entreprises de gérer les problèmes de rémunération, de carrière et de succession. La stratégie des petites entreprises consiste à associer le travail et l'apprentissage du métier, ce qui permet de réduire le coût du recrutement et de la rémunération. L'apprenti travaille pour le compte du patron en contrepartie de l'apprentissage; comme l'a souligné Mme Eulalie, patronne de l'entreprise Fraternité Cuisine (Cotonou), « les apprentis travaillent pour le compte de l'entreprise et en même temps ils apprennent le boulot ».

L'apprentissage familial est régi par des règles particulières : la conception même du savoir et sa transmission fondée sur l'observation et la pratique, l'exercice quotidien du métier, les relations humaines entre le maître et l'apprenti. En tout cas, l'ancrage social de cette forme d'apprentissage, au cœur des familles et des quartiers, assure une légitimité du métier. En effet, les petites entreprises représentent des structures d'apprentissage permanentes, souples, dynamiques et évolutives. Chaque jeune apprenti se trouve en situation de formation auprès d'un patron (entrepreneur) en attendant de pouvoir créer lui-même son affaire. Ce der-

nier ne représente pas uniquement un patron, mais également un maître d'apprentissage, voire un tuteur pour les jeunes venus du village.

On voit bien que les champs symboliques de l'apprentissage et de la parenté se chevauchent. Pour signer la convention, un simple engagement moral suffit, en présence d'un parent du jeune apprenti; il est scellé par un don modique quelconque, variable selon les pays et les cultures, que l'on fait au maître.

Sur le plan de l'apprentissage au sens strict, le jeune est directement et immédiatement confronté au rythme ainsi qu'aux multiples exigences d'une activité d'entreprise : relations avec les clients, choix des matériaux, entretien des outils et des machines, encaissement, etc. Tout cela constitue un véritable stage pratique.

Pour l'avenir, la voie est de permettre l'intégration de ces mécanismes d'apprentissage dans la réflexion sur l'enseignement professionnel. En élevant le niveau de qualification de ces patrons et artisans, notamment en matière de gestion et de connaissances techniques, on favoriserait une synergie doublement profitable entre le système éducatif actuellement inopérant et les PME africaines de demain. Le premier prouverait, enfin, sa vraie utilité en formant autrement et mieux des jeunes auxquels des débouchés seraient assurés; les secondes y trouveraient un vivier pour recruter un personnel qualifié, rompu aux techniques modernes de pointe comme aux réalités économiques locales.

## Les dysfonctionnements

Des dysfonctionnements ont été observés dans les prestations de services aux petites entreprises agroalimentaires. L'inadéquation entre l'offre de services et les besoins des entrepreneurs traduit la difficulté d'harmoniser deux logiques de fonctionnement différentes : la logique de fonctionnement des petites entreprises agroalimentaires et celle des dispositifs institutionnels. Cela pose le problème de l'efficacité et de l'efficience du dispositif institutionnel d'appui. L'efficacité traduit le fait que le dispositif d'appui répond aux besoins réels et exprimés des petites entreprises agroalimentaires. En revanche, le dispositif sera efficient si le coût des prestations n'entrave pas le fonctionnement des petites entreprises.

*C'est pour cette raison qu'un dispositif institutionnel peut favoriser le développement ou être à l'origine de la disparition des entreprises.*

### La concurrence entre les institutions d'appui

---

On observe un jeu concurrentiel croisé entre, d'abord, les structures publiques d'appui elles-mêmes (ONG, projets, administrations publiques) et ensuite entre ces dernières et les structures d'appui privées comme les entreprises de conseil. Souvent, plusieurs structures d'appui interviennent sur un même projet avec des démarches contradictoires. Cela pousse les opérateurs à sélectionner les services et les institutions selon le caractère gratuit ou payant du service. Cette forme de concurrence a parfois des effets négatifs sur le fonctionnement des petites entreprises parce qu'elle met les entrepreneurs en situation d'opportunisme. Par exemple, certaines institutions offrent des formations clés en main aux entrepreneurs : savoir-faire + équipement + fonds de roulement + étude de marché + accompagnement, alors que d'autres se limitent à la transmission des savoir-faire.

Une autre forme de concurrence tient au fait que la plupart des institutions offrent les mêmes services. Cette concurrence institutionnelle fragilise les procédures d'autonomisation de certaines structures d'appui qui fonctionnent à base de subventions. Ces difficultés d'autonomisation observées ces dernières années dans d'autres pays africains risquent de se reproduire au Bénin et au Sénégal. Dans ce contexte de concurrence, il est en effet difficile de passer d'un mode de fonctionnement « projet » (avec des acquis importants en termes de salaires et de moyens de fonctionnement) à un mode de fonctionnement autonome, qui exige une viabilité financière et une certaine compétitivité.

Au Bénin comme au Sénégal, les institutions d'appui préconisent de s'organiser en réseau pour mieux coordonner leurs actions. Or il convient de s'interroger sur l'in-

térêt des institutions qui offrent les mêmes services à se constituer en réseau. Nous savons que le réseau est avant tout un accord de complémentarité établi dans une perspective de longue durée. Il implique une interaction entre membres d'organisations indépendantes combinant ou mettant en commun des ressources immatérielles et/ou matérielles afin d'atteindre des objectifs communs et individuels.

Toutes les institutions d'appui ont concentré leurs efforts sur la question du financement (au sens strict du terme, c'est-à-dire l'octroi de crédit), celle-ci ayant beaucoup évolué ces dernières années. En effet, chaque fonction de l'entreprise nécessite un financement. Les appuis financiers peuvent donc répondre à des besoins précis des entreprises. Nous avons pu constater sur le terrain que certains domaines sont délaissés dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires, qui nécessitent aujourd'hui un soutien financier. Par exemple, la conformité des produits aux règles d'hygiène alimentaire, l'emballage et l'acquisition d'équipements.

L'efficacité des actions d'accompagnement des petites entreprises passe par une meilleure articulation entre les ressources publiques et les ressources privées, rendue d'autant plus nécessaire avec l'aggravation des difficultés économiques. Elle a connu des résultats positifs dans la région de Dakar, mais en est encore à l'état embryonnaire à Cotonou. Cela signifie un meilleur partenariat entre les institutions d'appui publiques et privées, qui serait de nature à aider les entreprises de taille moyenne et petite, lesquelles souffrent globalement d'une insuffisance de fonds propres, les empêchant d'accéder plus facilement à l'innovation.

Les entreprises de conseil doivent être encouragées car elles commencent à jouer un rôle important dans le développement des petites entreprises agroalimentaires. Leur apport a été capital dans l'amélioration de l'image des produits agroalimentaires issus des petites entreprises artisanales à Dakar. Il est vrai, cependant, que ce n'est pas le secteur privé qui a manifesté le plus d'intérêt pour le développement des petites entreprises agroalimentaires.

## **Les méthodes d'intervention**

---

Du point de vue méthodologique, nous avons pu relever quelques insuffisances. Les enquêtes de terrain ont révélé des limites selon l'approche adoptée par les structures d'appui, c'est-à-dire une approche projet ou une approche filière.

### **L'approche projet**

Certes, l'approche projet ou programme a permis aux micro-entrepreneurs de faire l'apprentissage de différents domaines liés au fonctionnement de l'entreprise, avec des résultats prometteurs. Mais le projet a une durée et un financement

limités. Dans la région de Dakar, l'appui aux petites entreprises est soutenu par le PPCL, financé par l'Union européenne. Un dispositif institutionnel d'appui aux petites entreprises agroalimentaires efficace, offrant une gamme de services très diversifiée, a émergé autour de ce projet.

La structure projet a assuré le financement de toutes les prestations dont les entrepreneurs ont bénéficié. Il s'agit d'un service gratuit pour les entrepreneurs. Du point de vue de l'analyse économique, nous pouvons dire que la structure projet a suscité l'émergence d'un marché artificiel<sup>1</sup> de conseil aux petites entreprises agroalimentaires. L'artificialisation de la demande de conseil se traduit par le fait que les opérateurs ne s'adressent aux structures d'appui que par « contrainte du projet » : c'est l'appartenance au programme qui stimule la demande de conseil des opérateurs. Ce système n'est pas durable.

D'autres lacunes sont apparues dans le fonctionnement des structures projet. Par exemple, les budgets des opérations sont préalablement fixés sans tenir compte des besoins réels des entrepreneurs. C'est le cas du PPCL, pour lequel le budget de communication était très insuffisant. En effet, sur le terrain, il y avait une forte demande en communication, les opérateurs ayant compris le rôle de la publicité dans la conquête des marchés.

*En conclusion, les structures projet jouent un rôle important dans l'apprentissage des opérateurs aux outils de gestion, au contrôle de qualité des produits, à la gestion des équipements et de l'environnement du travail. Pour pallier les différentes lacunes, il serait souhaitable que les bailleurs de fonds évitent de créer des marchés artificiels de conseil, très volatils. Cependant, il y a nécessité de conseiller les petites entreprises agroalimentaires en favorisant l'émergence d'un véritable marché de conseil adapté à ce type d'entreprise. Avant tout, il serait préférable que les structures projet s'intéressent à la sensibilisation des opérateurs sur l'intérêt du conseil dans le fonctionnement de l'entreprise (marché, réseau de distribution, finances, etc.).*

Pour réduire les coûts d'apprentissage, il serait souhaitable que les bailleurs de fonds financent des projets de formation directement auprès des organisations socioprofessionnelles capables de mobiliser leurs membres et de participer sur leurs fonds propres au coût de la formation. De même, ces organisations professionnelles peuvent jouer un rôle dans le financement des actions de promotion. Dans la région de Dakar, par exemple, les opérateurs organisés en groupement d'intérêt économique (GIE) payent des spots publicitaires génériques sur un produit. Sous la bannière de cette publicité, chacun présente son produit sur le marché, avec son label. Ce type d'action est rentable du fait qu'il limite le coût de la publicité.

---

<sup>1</sup> Sans véritable volonté des PEA de payer le service.

Les enquêtes effectuées dans la région de Dakar ont montré que les opérations d'appui étaient limitées à certaines fonctions de l'entreprise. Les actions du projet n'ont porté que sur les outils comptables, la gestion de la qualité des produits et des équipements, délaissant l'approvisionnement en matières premières. Actuellement, on se rend compte que les fonctions de l'entreprise sont interdépendantes; par exemple, la qualité des produits dépend de la qualité des matières premières. Les enquêtes sur les petites entreprises agroalimentaires dans la région de Dakar ont révélé les mêmes problèmes. Certains produits ont pu présenter des degrés de contamination élevés en raison de la contamination de la matière première sur le marché.

### **L'approche par activité ou par produit**

L'approche filière comme méthode d'intervention des structures d'appui aux petites entreprises présente une double limite.

La première limite observée repose sur le constat suivant : les structures d'appui choisissent comme cible de leurs actions un corps de métiers. Le projet PNUD-BIT au Bénin, qui visait le regroupement des artisans par corps de métiers, a connu ainsi des difficultés, les artisans préférant un regroupement par affinités. La disparition d'une grande partie des mutuelles créées par le BIT sur la base d'un regroupement par corps de métiers l'a finalement incité à appuyer l'organisation des femmes en mutuelles d'épargne et de crédit par regroupement par affinités. Les entretiens que nous avons eus avec des artisans confirment leur volonté de s'organiser librement, soit par corps de métiers, soit par affinités. Les tontines et les autres organisations traditionnelles, dont le BIT s'était pourtant inspiré, ont un fonctionnement plus souple quant au choix du regroupement.

La seconde limite concerne l'appui par produit : les structures d'appui qui ont adopté cette démarche sont confrontées à des difficultés importantes du fait de l'inadaptation aux réalités des petites entreprises agroalimentaires. En effet, les expériences de terrain montrent que cette approche affaiblit les bases de la compétitivité des entreprises. L'appui par produit est contraire à la stratégie de flexibilité des petites entreprises agroalimentaires, la plupart, d'entre elles pratiquant la pluriactivité. Le PPCL, au Sénégal, en est un exemple. Le choix de la promotion du maïs et du mil réduit la marge de manœuvre des entrepreneurs dans la gestion interne et externe de leur entreprise. Par exemple, l'utilisation des services du programme ne permet pas aux entrepreneurs de transformer d'autres céréales que celles produites localement. De même, des difficultés sont apparues dans l'approvisionnement et la qualité des matières premières, les conditions posées par le programme ne permettant pas aux petites entreprises de s'approvisionner même à l'échelle de la sous-région en cas de volatilité des prix sur les

marchés locaux. Ainsi, certaines PEA ont connu des ruptures de stock de matières premières.

En s'appuyant sur une approche produit, les structures d'appui financées par le programme ont laissé de côté une bonne partie d'entrepreneurs qui pourtant présentaient un potentiel de développement réel. C'est le cas des productrices de jus de fruits de la région de Dakar. Un programme d'ENDA-GRAF essaie de remédier à ces insuffisances en leur apportant un appui-conseil. Cette action a permis à certains entrepreneurs de combiner les activités de transformation des céréales locales et de production de jus de fruit.

L'approche récemment adoptée dans les bases d'appui du BIT de Cotonou et de Bohicon, au Bénin, est très instructive. Elle est en effet adaptée à la stratégie des petites entreprises agroalimentaires parce que la base d'intervention est la mutuelle d'épargne et de crédit et non le produit ni l'activité. Les entrepreneurs sont libres dans la gestion stratégique de leur entreprise. Par exemple, une transformatrice de la base d'appui d'Abomey-Bohicon produit à la fois des cacahuètes, des noix de cajou, du coco râpé, de l'huile d'arachide et des sirops. En même temps, la base d'appui lui a permis d'acquérir des savoir-faire dans la transformation d'autres produits comme :

- des biscuits à base de blé et de soja ;
- du gari enrichi (gari, sirop de citron, noix de coco, lait) ;
- des savons parfumés à base d'huile essentielle et végétale ;
- des pâtes alimentaires à base de maïs.

La base d'appui laisse toute liberté aux femmes de valoriser les savoir-faire acquis par rapport à leur stratégie propre. La pluriactivité est en effet un atout pour la petite entreprise. L'incitation à la monoproduction suscite une autre organisation de l'entreprise. Il est donc inutile que les institutions d'appui adoptent un comportement autoritaire en obligeant les entrepreneurs à fabriquer un produit ou à se concentrer sur une seule activité.

*Les dispositifs institutionnels d'appui doivent être souples. L'approche par activité ou par produit est utile dans les localités où l'activité de transformation agroalimentaire est fondée sur un seul produit, à condition qu'elle soit compatible avec le calcul économique des entrepreneurs.*

*Au-delà des méthodes d'intervention, l'appui aux petites entreprises agroalimentaires suscite un autre problème. Le personnel des structures d'appui comme les entreprises de conseil, les ONG, les structures administratives d'État, les organismes de développement ne dispose pas toujours d'outils adéquats pour aborder ce type d'entreprises. La plupart des cadres ne parviennent pas à vulgariser les outils qu'ils ont acquis à l'école. Les écoles de commerce, les universités et les instituts de développement ne proposent pas de module sur les outils d'analyse des*



*petites entreprises. Pour appréhender ce type d'entreprise, il faut nécessairement créer des outils pédagogiques et méthodologiques. C'est dans ce domaine que l'apport des institutions d'enseignement et de recherche est nécessaire.*

## **La localisation des institutions**

---

La localisation traduit la proximité physique et spatiale des institutions par rapport aux entreprises. Elle peut être liée à l'existence de relations marchandes et non marchandes, de complémentarité et d'interdépendance. Les milieux locaux jouent un rôle important dans la diffusion de l'innovation. Le milieu conserve la trace des structures et des expériences passées. En mémorisant les acquis, il contribue à l'accumulation des savoir-faire collectifs et donc au progrès économique.

Les facteurs de localisation sont aujourd'hui bien identifiés, notamment ceux qui gravitent autour des concepts d'agglomération, d'accessibilité et d'utilité d'un bien ou d'un service. L'analyse de la localisation est donc une composante importante de la stratégie des institutions. La cartographie institutionnelle du Bénin et du Sénégal fait ressortir une forte concentration des institutions (politico-administratives, de recherche-formation, opérationnelles) dans les grandes villes. On les retrouve principalement dans les centres des villes alors que les petites entreprises agroalimentaires sont localisées dans les quartiers populaires. Cette concentration institutionnelle s'observe à Dakar et à Cotonou. Cela pose un problème de synergie entre les institutions et les petites entreprises agroalimentaires.

*Un rassemblement des institutions déconnectées du milieu local ne peut pas engendrer une dynamique entrepreneuriale.*

À la lumière de ces observations, il apparaît que la proximité institutionnelle peut contribuer à la réduction des coûts de transactions des petites entreprises. La stratégie de localisation d'ENDA-GRAF est significative. Basée à Grand-Yoff (quartier populaire de Dakar), cette ONG est très accessible aux entrepreneurs. Si le PPCL a obtenu de bons résultats, c'est parce que, entre autres, les actions des diverses institutions ont été coordonnées par ENDA-GRAF. Un entrepreneur l'exprime ainsi : « ENDA-GRAF, c'est notre État parce qu'il n'y a qu'eux qui nous écoutent et essaient d'apporter des solutions à nos problèmes. » La plupart des entrepreneurs que nous avons rencontrés ont reconnu qu'ils doivent leur dynamisme en partie à ENDA-GRAF.

À Cotonou, le BIT a adopté la même stratégie en localisant les bases d'appui dans les quartiers populaires, très proches socialement et économiquement des femmes entrepreneurs. Rien qu'en termes de coût de transport, les femmes font des économies.

## **Les organisations socioprofessionnelles**

---

L'instabilité de l'environnement socio-économique et politique oblige les entrepreneurs à recourir de plus en plus à l'action collective, c'est-à-dire aux organisations socioprofessionnelles, pour réduire l'incertitude par rapport à l'approvisionnement, à la fluctuation des prix, etc., et le risque de rupture des activités.

L'action des organisations socioprofessionnelles n'est pas réductible à la facilité d'accès au crédit qu'elle offre à ses membres. Elle a aussi pour but de donner une légitimité régionale et même nationale aux activités développées au sein de ces organisations, de permettre aux opérateurs qui les initient de se positionner sur le marché de manière officielle et durable.

Cette stratégie de regroupement se présente sous différentes formes juridiques : association, groupement, syndicat, etc. Les organisations permettent aux entrepreneurs de dialoguer facilement avec les pouvoirs publics, les institutions d'appui et les collectivités locales. Elles interviennent dans la commercialisation des produits, le financement de l'entreprise, l'approvisionnement en matières premières. C'est le rôle que jouent les GIE, les comités locaux de développement et les caisses féminines locales d'épargne et de crédit dans l'appui à l'entrepreneuriat agroalimentaire au Sénégal. En revanche, au Bénin, les organisations socioprofessionnelles sont davantage des mutuelles d'épargne et de crédit, et plus récemment des associations professionnelles comme l'Union des transformateurs de fruits et légumes (UTRAFEL).

Ces institutions spécifiques de proximité répondent à des besoins que les institutions classiques d'appui (génériques) sont incapables de satisfaire. Elles ont une approche élargie des problèmes d'entrepreneuriat (jusqu'aux problèmes sociaux, de santé...), qui va au-delà des problèmes classiques de gestion des entreprises.

Les institutions d'appui  
aux petites entreprises  
agroalimentaires au Sénégal

## Le Sénégal

**Carte 1. Le Sénégal.**



Le gouvernement sénégalais affiche désormais sa volonté de fonder son objectif de croissance essentiellement sur le développement du secteur privé. Cette stratégie concerne notamment l'agroalimentaire, la politique économique mise en œuvre visant à la réduction des importations alimentaires. Elles représentent en effet près de 27 % des importations totales et pèsent de plus en plus lourd dans la balance commerciale. Le riz et le blé constituent le tiers des importations alimentaires (400 000 tonnes de riz, 150 000 à 200 000 tonnes de blé). Cela tient en grande partie au changement du mode de consommation des populations urbaines, notamment celles de Dakar. De plus, la dévaluation du franc CFA a rendu encore plus difficile l'importation des produits alimentaires.

Ce contexte difficile amène les ménages à s'orienter vers des produits locaux. Des études (ENDA-GRAF/IRIS) ont montré effectivement des changements dans le comportement des ménages, notamment l'augmentation de la consommation des plats à base de céréales locales. Dès lors, le gouvernement entend intensifier la production agropastorale, valoriser la transformation des produits halieutiques, agricoles et horticoles en favorisant le développement de petites et moyennes entreprises.

Il s'agit de créer une valeur ajoutée locale par une transformation semi-industrielle des produits agricoles en vue d'améliorer leur qualité. L'accent est mis sur la conquête de nouveaux marchés, national et international (Asie, États-Unis, Europe) et sous-régional, ce dernier représentant un espace d'environ 60 millions de consommateurs quasi libre de toute barrière tarifaire, avec la concrétisation du traité de l'UEMOA.

Cette politique s'appuie sur le potentiel des petites entreprises artisanales présentes dans le pays. L'artisanat occupe de nombreux Sénégalais et représente le deuxième secteur en termes d'emplois et de revenus. On estime le nombre d'artisans à 400 000 (micro- et petites entreprises), dont plus de la moitié dans la région de Dakar. L'activité artisanale est en essor depuis la dévaluation du franc CFA. Elle réaliserait plus de 60 % du PIB et apparaît comme le nouvel employeur, aussi important que l'État et le secteur privé industriel. ENDA-GRAF a recensé en 1996 près de 10 000 femmes gérant des micro-entreprises de production et de commercialisation de produits agroalimentaires à Dakar. Il en est de même pour l'artisanat de prestation de services au secteur agroalimentaire : on estimait en 1992 à environ 6 000 le nombre de moulins au Sénégal.

La stratégie de promotion des petites entreprises agroalimentaires s'inscrit dans la politique de décentralisation et de régionalisation territoriale. À cet égard, les structures décentralisées devront jouer un rôle actif dans ce domaine.

Au Sénégal, nous avons enquêté dans la région de Thiès, particulièrement dans la commune de Nguékokh, et dans la région de Dakar, plus précisément dans les

villes de Dakar et de Pikine. Pour mieux appréhender les mécanismes institutionnels locaux d'appui aux petites entreprises installées en ville, nous avons enquêté dans deux quartiers de la ville de Pikine (Yembeul et Guinaw rail). Ces quartiers ont été choisis pour leur dynamisme dans l'appui à l'entrepreneuriat ; de plus, ils disposent d'un plan de développement local coordonné par des comités locaux de quartier.

## **La région de Dakar**

---

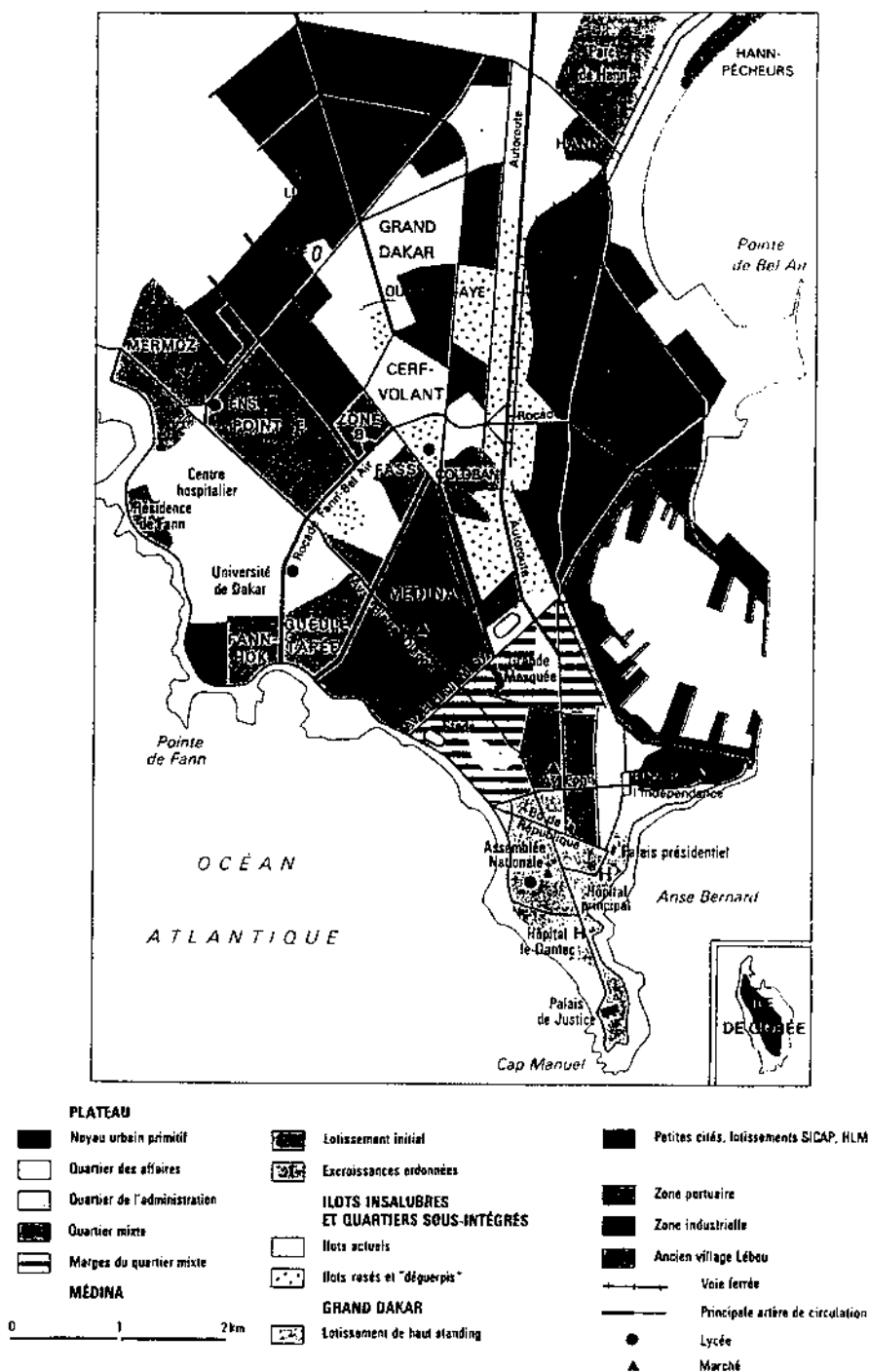
### **Dakar-ville**

Métropole ouest-africaine, Dakar est la capitale du Sénégal. Avec la nouvelle répartition administrative, on distingue désormais la région et la ville de Dakar (carte 2). La région regroupe la ville de Dakar et sa banlieue, en particulier les communes de Pikine et de Rufisque (carte 3). La croissance démographique de la région de Dakar a été très rapide. De 1951 à 1980, la population a augmenté de plus de 100 %. L'essor démographique est lié à l'attrait exercé par la capitale sur les populations rurales. C'est après avoir été promue au rang de capitale fédérale de l'AOF que Dakar, dont la fondation remonte à 1857, devint une grande ville carrefour, où la construction d'équipements à rayonnement international (port, industrie, aéroport...) attira un nombre croissant de ruraux. On y dénombre 51 % de Wolofs, 13 % de Toucouleurs, 7 % de Sérères, 6 % de Peuls. Aujourd'hui, la région de Dakar compte près de 2 millions d'habitants. Jusqu'en 1980, Dakar accueillait près de 55 % de la population totale, 60 % des salariés du secteur moderne, 89 % de la main-d'œuvre industrielle, 94 % des salariés du tertiaire, 46 % des fonctionnaires et 63 % des salariés des établissements publics. Cette situation résulte de la concentration à Dakar des instruments du pouvoir politique et économique.

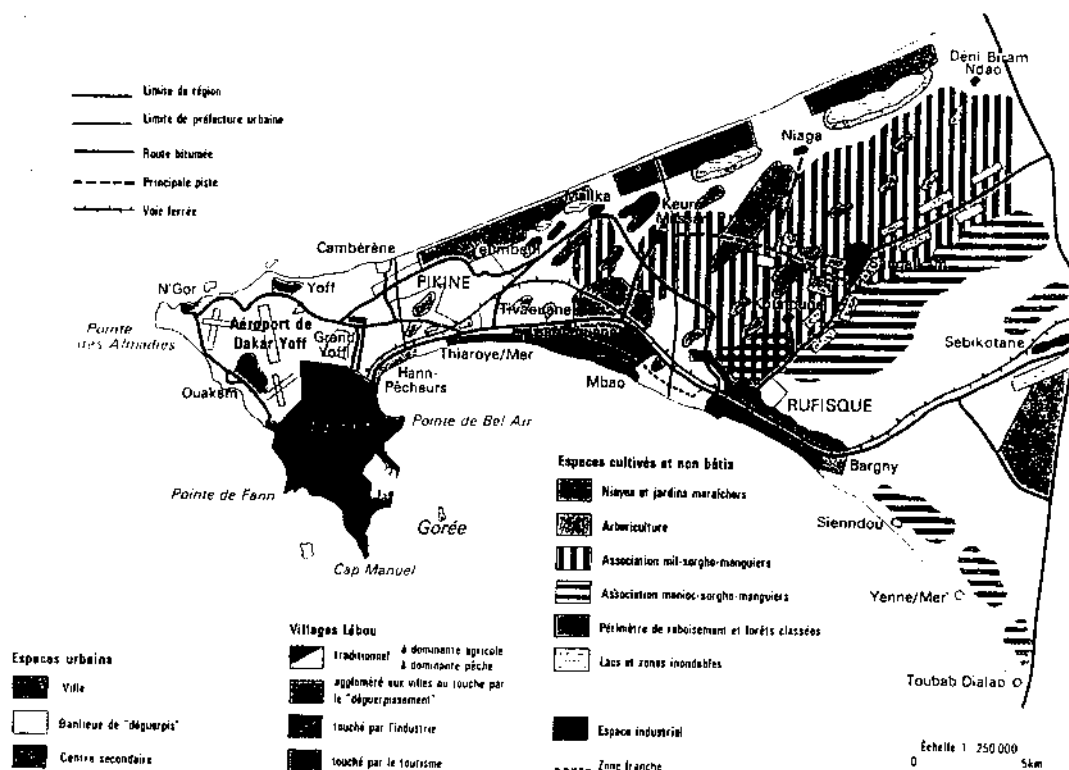
L'élément clé de l'économie dakaroise est le port qui assure les quatre cinquièmes du commerce extérieur, la quasi-totalité des importations et 80 % des exportations. Or, c'est à proximité de cet outil vital qu'ont été construits les grands établissements commerciaux et les principales unités de production industrielle du pays. On trouve ainsi à Dakar 97 % des salariés du commerce et des transports, 96 % des employés de banque et d'assurances. L'aéroport de Yoff, plaque tournante internationale, est le pivot des activités touristiques ; Dakar profite également de la proximité de sites touristiques comme l'île de Gorée.

L'extension spatiale de la capitale a abouti à la conquête progressive de l'ouest de la presqu'île. Des vieux villages lébou (Ouakam, Hann, Yembeul) et d'anciens noyaux de peuplement au nord-est (Yoff, Amaldies) ont été tour à tour intégrés dans une agglomération aux dimensions de plus en plus étendues.

**Carte 2.** Ville de Dakar.



**Carte 3. Région de Dakar.**



### Pikine

La politique de « déguerpissement », depuis 1952, a abouti à la naissance de Pikine, ville champignon située à 12 km de la capitale. Un terrain appartenant à l'État, découpé en parcelles, est devenu l'espace d'accueil de tous les expulsés de Dakar. Le « système » Pikine a en quelque sorte servi d'éponge au trop-plein démographique de la capitale : aucun habitant en 1952, 270 000 habitants en 1976, 500 000 aujourd'hui. La croissance démographique dépasse toutes les prévisions. Sont venues s'ajouter aux quartiers lotis des habitations appelées localement « Pikine-irrégulier », nées d'implantations spontanées après 1964.

La ville est un creuset important rassemblant presque toute la diversité ethnique de la population sénégalaise. On y trouve des Lébou, par ailleurs fondateurs de la localité, des Wolofs, des Hapulaars, des Sérères, des Manjakes, des Soninkés, des Diolas, etc. Cette population se serait en majorité installée dans la zone durant ces quinze dernières années. Deux facteurs peuvent expliquer cette situation : d'une part, les migrations intra-urbaines liées à la spéculation foncière qui



a cours dans les centres urbains; d'autre part, l'exode rural aggravé par les conditions climatiques et socio-économiques dans le monde rural ces dernières années au Sénégal.

Yembeul et Guinaw-rail, qui ont fait l'objet d'enquêtes, sont des quartiers de Pikine-irrégulier (par opposition à Pikine-régulier constitué de quartiers lotis).

Le quartier de Yembeul est situé entre le quartier de Thiaroye-gare et le village traditionnel de Malika. Ce dernier en constitue la limite est et Thiaroye-gare la limite ouest. Au sud et au sud-est, Yembeul est limité par la ligne ferroviaire Thiaroye Gare-Mbao et au nord-ouest par la ville de Guédiawaye et l'océan Atlantique. Sa population est estimée à 120 000 habitants.

Situé à l'extrême sud de la commune de Pikine, plus précisément au nord de Thiaroye-sur-mer, Guinaw-rail est limité au sud par la route nationale n° 1 et à l'ouest par la route des Niayes et le camp militaire de Thiaroye. La population est estimée à 154 000 habitants.

Administrativement et conformément au code des collectivités locales en vigueur au Sénégal depuis janvier 1997, le quartier de Yembeul a été scindé en deux communes d'arrondissement : Yembeul Nord et Yembeul Sud. Il en est de même pour Guinaw-rail avec Guinaw-rail Nord et Guinaw-rail Sud.

Les dispositions légales et réglementaires relatives à la décentralisation assignent aux communes d'arrondissement une mission générale d'amélioration des conditions de vie des populations. Elles disposent d'une autonomie dans le financement et la gestion des affaires locales.

## **La commune de Nguekokh**

---

Petite localité située à 74 km de la capitale, dans la région de Thiès (département de Mbour; carte 1), la commune de Nguekokh tire son nom du mot « cachette » en sérère. Elle a été érigée en commune décentralisée de plein exercice le 5 septembre 1996, après avoir été le siège de l'ancien arrondissement de Nguekokh qui regroupait trois communautés rurales. Elle est peuplée de 14 000 habitants répartis sur un territoire de 3 000 hectares divisé en cinq grands quartiers. La diversité ethnique de sa population fait de cette commune un milieu multiculturel.

Sa position géographique d'arrière-cour maritime lui confère le statut de ville carrefour, de même qu'elle ouvre sur plusieurs sites touristiques, notamment les stations balnéaires, les villages de la Somone, de Saly Portugal et autres villages de vacances. Son climat subit une forte influence maritime en raison de sa proximité avec l'océan Atlantique. Les activités économiques dominantes sont l'agriculture, l'élevage, l'artisanat et le commerce. La transformation et la commercialisa-

tion des produits agroalimentaires sont assurées par de très petites entreprises en majorité individuelles. L'activité agroalimentaire de la commune est centrée sur la production du lait caillé, le séchage du kinkéliba, le fumage du poisson, le battage et le décorticage du mil, etc. Ces produits sont destinés uniquement au marché local. Une entreprise de fabrication d'équipements agroalimentaires est implantée dans la commune.

Le conseil municipal de Nguekokh compte 30 membres dont un maire assisté de deux adjoints. La commune s'est dotée d'un plan de développement local.

## Les institutions politico-administratives

De nombreux organismes d'État et de développement international interviennent auprès des petites entreprises agroalimentaires (tabl. I). Parmi les organismes d'État, on peut citer les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers, la Direction de l'artisanat, le Commissariat à la sécurité alimentaire (CSA), la Direction de la répression des fraudes et les services d'hygiène. Au nombre des organismes de développement international, il y a notamment le Fonds européen de développement (FED), le Bureau international du travail (BIT), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et l'Agence française de développement (AFD). Il est clair que ces institutions couvrent un champ national, mais malheureusement elles n'agissent souvent que dans les grandes villes, délaissant les communes rurales. Elles sont ainsi quasi inexistantes pour ce qui concerne l'appui aux PEA à Nguekokh.

### Les organismes d'État

---

La chambre de commerce et d'industrie a permis aux petites entreprises de bénéficier d'un statut particulier, le groupement d'intérêt économique (GIE), statut qui répond au problème de l'informalité des petites entreprises agroalimentaires. Le GIE a été créé en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres et à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. La loi précise, par ailleurs, que le GIE ne donne pas lieu par lui-même à la réalisation et au partage de bénéfices. La loi est claire sur la fiscalité; de par ses activités, le GIE est soumis à la TVA et à la contribution des patentes. Au regard des charges sociales, le GIE est, en plus, contraint d'affilier ses employés auprès des institutions de prévoyance sociale et de verser régulièrement les cotisations y afférentes.

Quant à la Direction de l'artisanat, les opérations d'appui qui ont été menées concernent pour beaucoup les artisans fabriquant des équipements agroalimentaires. L'objectif du gouvernement est l'élévation du niveau de qualification des artisans. La mission de la Direction de l'artisanat est d'organiser des formations à travers les centres de qualification professionnelle. Les petites entreprises agroalimentaires bénéficient peu des services offerts par ces structures du fait de la non-affiliation de ce type d'entrepreneur à la chambre de métiers, qui est une condition préalable. Cet artisanat commence à jouer un rôle important dans le développement des petites entreprises agroalimentaires en contribuant à la fabrication des équipements.

Tableau I. Les institutions politico-administratives d'appui aux PEA\* (Sénégal).

Nom de l'institution	Type d'institution	Action et projets en cours	Forces et faiblesses
Chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture de Dakar	Institution publique : protection, promotion des opérateurs économiques dans les domaines du commerce, de l'industrie et des prestations de services	Complément du code des obligations civiles et commerciales pour les GIE	Très active pour les grandes entreprises et les PME. Offre de services concernant peu les PEA
Chambre de métiers	Institution publique sectorielle	Encadrement et formation des artisans	Très active dans l'artisanat non alimentaire mais se préoccupe peu de l'artisanat alimentaire
Direction de l'artisanat	Institution publique sectorielle	Promotion de l'artisanat et élaboration des stratégies de développement	Très active dans l'artisanat non alimentaire mais se préoccupe peu de l'artisanat alimentaire
Commissariat à la sécurité alimentaire (CSA)	Institution publique sectorielle	Organisation et régulation du marché des céréales locales et gestion de l'aide alimentaire	Actif auprès des PEA ; difficultés pour satisfaire les besoins des PEA en matières premières
Fonds européen de développement (FED)	Institution de développement	Programme de promotion des céréales locales	Très actif auprès des PEA ; problème de budget et de durée de projet
Bureau international du travail (BIT)	Institution de développement international	Programme de développement de l'artisanat	Très actif dans la formation des petits entrepreneurs et s'intéresse peu aux PEA
Agence françaises de développement (AFD)	Institution de développement international	Projet d'appui aux micro-entreprises	Très active dans l'appui aux petites entreprises, difficultés pour répondre aux besoins réels des PEA
Direction de la répression des fraudes	Institution publique	Contrôle de la réglementation alimentaire	Très efficace dans l'import-export. Inefficacité pour les PEA. Problèmes budgétaires

(\*) Il s'agit ici de quelques institutions qui appuient les PEA et ayant fait l'objet d'enquêtes approfondies.

En revanche, le Conseil supérieur de l'alimentation aide les petites entreprises agroalimentaires dans l'approvisionnement en matières premières en leur fournissant des informations sur l'évolution des prix des céréales locales sur le marché. Le CSA est une structure administrative stratégique pour ces entreprises. Malheureusement, les opérateurs déplorent quelques dysfonctionnements comme les retards dans la diffusion de l'information; le CSA propose parfois des prix supérieurs au prix du marché!

### **Les organismes internationaux de développement**

---

Pour inciter les petites entreprises agroalimentaires à innover, le FED, le BIT et l'AFD ainsi que d'autres organismes ont mis en place une panoplie d'appuis financiers de nature à pallier certaines insuffisances. Dans ce cadre, le FED a mis en place plusieurs projets.

Le projet PME/Dakar finance surtout les petites entreprises agroalimentaires faisant partie du PPCL dans l'acquisition des équipements (broyeuse, décortiqueuse, etc.).

Le projet micro-réalisation (PMR) intervient dans le cadre de la coopération décentralisée. Il répond à des initiatives de développement local, selon une approche participative, en faveur des groupements communautaires. Il appuie des structures telles que les ONG et les organisations socioprofessionnelles.

Le PPCL permet aux petites entreprises de transformation des céréales locales de bénéficier d'un certain nombre de services innovants comme des études de marché, des appuis en matière de gestion. Les agences de conseil de Dakar ont pu ainsi se repositionner sur le marché en proposant des outils adaptés à la réalité des petites entreprises agroalimentaires. Il s'agit de renforcer les capacités productives de ces entreprises confrontées de plus en plus à des dimensions nouvelles du marché, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Le programme, financé par l'Union européenne, s'attache à promouvoir les produits transformés à base de céréales locales (mil, maïs, niébé, fonio).

À la différence du FED, les actions du BIT portent beaucoup plus sur la formation des entrepreneurs. Ainsi, le BIT et le ministère de l'Industrie sénégalais ont engagé une réflexion sur le développement des petites entreprises agroalimentaires. Une série d'études a été lancée dans tous les secteurs de l'activité économique afin de connaître les problèmes réels qui se posent. Les secteurs porteurs qui pourront faire l'objet d'une réorganisation ont été identifiés. Dans ce cadre, le BIT a lancé une étude sur l'identification des besoins en formation dans le secteur artisanal sénégalais, qui a permis de diagnostiquer l'offre actuelle de formation et de perfectionnement des artisans, d'évaluer des besoins de formation en

gestion et en qualification professionnelle et de mettre en place un projet d'appui aux institutions de formation.

L'AFD intervient à travers le projet Médina. Il s'agit d'un projet d'appui à la micro-entreprise qui apporte aux entrepreneurs un soutien en gestion (organisation, gestion de la trésorerie et des marchés...) mais aussi un appui technique par la mise à disposition de techniciens, ingénieurs en technologies, en design, etc. Cet appui concerne tous les stades de la production, de l'amont à l'aval. Il comprend une stratégie d'animation et de formation en direction des petites entreprises, dont les caractéristiques nécessitent une approche de proximité, que les banques ne sont pas toujours en mesure de fournir pour diverses raisons (coût élevé de traitement des dossiers). Le projet est installé à Médina (quartier de Dakar) qui, selon certaines études, concentre 20 % des micro-entreprises de la région de Dakar.

Notre liste des institutions politico-administratives n'est pas exhaustive, d'autres structures de ce type interviennent dans l'appui aux petites entreprises. Mais le constat reste le même, le problème de l'accompagnement des petites entreprises agroalimentaires se pose de plus en plus.

## Les institutions de recherche et formation

Au Sénégal, on peut citer l'Institut de technologie alimentaire (ITA) et le Laboratoire d'analyses et d'essais (LAE) de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar (tabl. II).

### Les actions du LAE

---

Le LAE apporte aux petites entreprises son savoir-faire en matière de qualité en menant un travail de sensibilisation auprès des opérateurs sur la notion de qualité microbiologique et physico-chimique de leurs produits. Les analyses microbiologiques concernent l'estimation de la flore, des coliformes et streptocoques fécaux, des levures moisissures. Les analyses physico-chimiques concernent l'estimation de l'humidité, des cendres et des protéines.

Outre les analyses classiques, le LAE propose ses services pour le contrôle des emballages : qualité des fermetures, robustesse, absence de déperdition du contenu, évaluation des dates réelles de péremption au cours des stockages, correspondance entre le produit et l'étiquetage (nature du produit, poids). Dans le cadre du Programme de promotion des céréales locales, certaines petites entreprises agroalimentaires de Dakar et d'autres localités ont beaucoup bénéficié des services du LAE. Un plan d'échantillonnage des produits a été établi. Lors du mois d'hivernage, période sensible du fait de la forte humidité de l'air, des prélèvements sont réalisés tous les quinze jours à des fins d'analyses microbiologiques et physico-chimiques.

À titre d'exemple, les investigations du laboratoire auprès des petites entreprises agroalimentaires ont permis de déceler quelques anomalies (cf. fiche d'analyses en annexe) :

- la matière première est souvent contaminée et les opérations de transformation réalisées avec du matériel mal entretenu et dans des conditions d'hygiène non réglementaires ne font qu'accentuer la contamination initiale ;
- les conditions météorologiques liées à l'hivernage ont été propices à une hausse de la contamination.

La maîtrise de ces critères de qualité nécessite une formation permanente, comme l'a indiqué le directeur du LAE. Par exemple, les opérateurs ont jugé qu'ils ne tiraient pas suffisamment profit des bulletins d'analyses, faute de savoir les interpréter correctement. Des séances individuelles sont organisées où le LAE

**Tableau II. Les institutions de recherche-formation d'appui aux PEA\* (Sénégal).**

Nom de l'institution	Type d'institution	Actions et projets en cours	Forces et faiblesses
Institut de technologie alimentaire (ITA)	Institution publique de recherche	Appui qualité et technologique au Programme de promotion des céréales locales et au Programme de valorisation des fruits et légumes locaux	Très actif dans l'appui aux PEA. Coût élevé des prestations
Laboratoire d'analyses et d'essais (LEA)	Institution universitaire de recherche	Appui qualité au Programme promotion des céréales locales	Très actif dans l'appui qualité aux PEA. Coût élevé des prestations

(\*) Il s'agit ici de quelques institutions qui appuient les PEA et ayant fait l'objet d'une enquête approfondie.



explique comment utiliser les bulletins et expose les problèmes qui ressortent des analyses. Des conseils sont apportés aux opérateurs pour remédier à ces dysfonctionnements; des plans d'organisation du travail dans le local, de gestion de stocks, des produits et des équipements sont élaborés.

Il faut insister sur les investigations du LAE car c'est la première fois que ce type de service est offert aux petites entreprises agroalimentaires. Ses conseils ont eu un impact considérable sur le fonctionnement des PEA. La qualité des produits s'est considérablement renforcée (avec une meilleure concordance entre poids affiché et poids réel). On a également observé une amélioration de la qualité bactériologique des produits du fait d'un renforcement des procédures de nettoyage-désinfection des locaux.

D'une manière générale, l'intervention du LAE est très appréciée par l'ensemble des opérateurs enquêtés à Dakar. Cependant, la plupart d'entre eux ne sont pas prêts à investir dans des équipements et des aménagements pouvant assurer une meilleure qualité de leurs produits. Reste qu'ils ont été sensibilisés au fait que tout développement doit forcément s'accompagner d'un effort sur la qualité.

## **Les actions de l'ITA**

---

L'ITA est une institution publique de recherche-développement qui a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances du secteur agroalimentaire au Sénégal et dans la sous-région. Grâce à d'importants résultats de recherche, il est en mesure d'aider les entreprises artisanales dans la conception d'équipements adaptés, la fabrication et la certification de produits de qualité (voir photo).

Au-delà des conseils classiques aux entreprises, l'ITA propose des formations sur les procédés de transformation, l'hygiène et la qualité de certains produits agroalimentaires. Ces formations concernent l'apprentissage des techniques suivantes :

- boulangerie-pâtisserie à base de farine composée;
- contrôle de la qualité du poisson;
- techniques modernes de boucherie-charcuterie;
- préparation et conditionnement des boissons.

Les programmes de formation de l'ITA sont conçus à partir des acquis de la recherche, ces travaux de recherche n'étant toutefois pas toujours définis sur la base d'une analyse des besoins des petites entreprises agroalimentaires. Des changements sont en cours. La recherche s'appuie de plus en plus sur des besoins identifiés (rouleur à arraw et séchage des produits roulés, biscuiterie-pâtisserie, nettoyeur de céréales et tamiseur, emballage des jus, pâtes de fruits...). Les recherches s'insèrent dans des programmes d'appui plus large comme le PPCL, coordonné par ENDA-GRAF.



Innovation dans le conditionnement des produits de PEA à Dakar  
(quelques labels trouvés au marché)



Malgré les subventions de l'État, les services de l'ITA sont difficilement accessibles aux petites entreprises agroalimentaires. La majorité des opérateurs rencontrés ont affirmé que, lorsqu'ils ont bénéficié des services de l'ITA, c'était grâce aux appuis financiers d'ENDA-GRAF, du PPCL et du projet AVAL.

## Les institutions opérationnelles

Dans cette catégorie d'institutions, nous avons regroupé les entreprises de prestations de services (agences de conseil), les organisations non gouvernementales, les associations et organisations socioprofessionnelles (tabl. III).

Ce dispositif institutionnel propose aux entreprises des outils et des moyens leur permettant d'élaborer une stratégie de développement.

**Tableau III. Les institutions opérationnelles d'appui aux PEA\* (Sénégal).**

Nom de l'institution	Type d'institution	Actions et projets en cours	Forces et faiblesses
ACG-Afrique	Institution privée	Conseil en gestion aux entreprises : appui au Programme de promotion des céréales locales	Très active dans l'appui aux PEA, mais difficultés d'adapter les outils de gestion classique à ce type d'entreprises ; Coût des prestations élevé
Agence panafricaine de publicité (APB)	Institution privée	Conseil en communication et publicité ; appui au Programme de promotion des céréales locales	Très actif dans l'appui aux PEA ; problème d'adaptation des outils de communication classique à ce type d'entreprise ; coût des prestations élevé
IRIS	Institution privée	Conseil en techniques commerciales et marketing ; appui au Programme de promotion des céréales locales	Très actif dans l'appui aux PEA, Coût des prestations élevé
Enda-Graf	Organisation non gouvernementale	Recherche action-formation ; appui-conseil aux entrepreneurs, aux groupements, à l'innovation, en communication et échanges d'information ; assure la coordination du Programme de promotion des céréales locales et du Programme de valorisation des fruits et légumes.	Très actif et efficace dans l'appui aux PEA, mais faiblesses des capacités de financement ; difficultés à traiter les demandes étant donné leur nombre important.

(\*) Il s'agit ici de quelques institutions qui appuient les PEA et ayant fait l'objet d'une enquête approfondie.

- modifier l'image négative des céréales locales auprès des consommateurs urbains ;
- vulgariser leurs modes de consommation ;
- présenter de nouveaux produits, de nouvelles recettes à base de céréales locales ;
- promouvoir les produits céréaliers en sachets, produits relativement récents et donc peu connus.

APB a également apporté ses compétences dans la conception des logos, le choix des emballages et des affiches. L'agence a réalisé des spots publicitaires de télévision et radio, des films sur des recettes de cuisine à base de céréales locales, des panneaux publicitaires dans les différentes villes du pays, des stands, des tee-shirts, des prospectus et des autocollants.

### **Les actions d'IRIS**

Le bureau-conseil IRIS est lui aussi intervenu dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires par le biais du PPCL. Ses services permettent aux entrepreneurs de suivre l'évolution du marché et de la consommation des produits transformés à base de céréales locales. Il a également conseillé les entrepreneurs en matière de techniques commerciales et de marketing.

Pour ce faire, IRIS réalise des enquêtes auprès d'un panel de consommateurs (500 ménagères de Dakar) et d'un panel de distributeurs (200 points de vente). Cela permet de suivre l'évolution de la pénétration des produits et le taux de couverture du marché à partir du réseau de distribution. Les études d'IRIS ont ainsi montré que la pénétration des produits en sachet a connu, entre septembre 1996 et mai 1997, un accroissement de 8,7 % et qu'ils représentent aujourd'hui 17,5 % des produits consommés. Grâce à ces enquêtes, les entrepreneurs peuvent appréhender certains blocages relatifs la consommation des céréales locales, notamment :

- la faiblesse de la couverture des points de vente ;
- la rupture répétée des approvisionnements dans ces points de vente ;
- le non-respect de la qualité de certains produits, etc.

### **Les ONG**

Au Sénégal, l'institution clé dans le soutien aux petites entreprises agroalimentaires est ENDA-GRAF, qui est une antenne de l'ONG ENDA Tiers monde, laquelle intervient en Afrique de l'Ouest et au Sahel. ENDA-GRAF développe une méthodologie dénommée recherche-action-formation, qui a pour objectif de renforcer les démarches des populations à la base et de leur permettre d'améliorer

l'analyse qu'elles font des situations, de rechercher des solutions appropriées, de mobiliser tout d'abord leurs propres ressources, de négocier ou de rechercher les moyens de mener des actions.

Dans le cadre de la valorisation des produits locaux, ENDA-GRAF intervient selon différentes modalités :

- l'appui-conseil individuel aux entrepreneurs ;
- l'appui organisationnel aux groupements ;
- des actions de formation ;
- des actions de recherche ;
- l'appui à l'innovation et à l'expérimentation ;
- des actions de communication et d'échange d'informations ;
- des actions de mise en réseau de différentes institutions d'appui.

ENDA-GRAF apporte aux petites entreprises agroalimentaires un service de conseil régulier dans les domaines suivants : gestion, technique, organisation, comptabilité, marketing et information. Elle encadre les opérateurs pour la constitution de dossiers de demande de crédit auprès des institutions de financement, les conseille dans l'acquisition et la gestion des équipements et les aide à se regrouper en GIE. Elle organise des formations sur des thèmes spécifiques en collaboration avec les institutions habilitées : qualité des produits, gestion des équipements, approvisionnement en matières premières, fiscalité, législation.

De même, ENDA-GRAF a appuyé les femmes entrepreneurs de Dakar dans la mise en place d'un réseau de caisses d'épargne et de crédit. La caisse d'épargne et de crédit des femmes de Dakar a ainsi été créée en 1987 à Grand-Yoff (quartier de Dakar). Institution mutualiste d'épargne et de crédit agréée par le ministère des Finances, elle est autogérée par les femmes avec l'appui-conseil d'une animatrice mise à disposition par ENDA-GRAF.

Parmi les institutions opérationnelles, nous avons noté le rôle des associations et des organisations socioprofessionnelles dans l'appui au processus d'apprentissage chez les petites entreprises agroalimentaires. C'est le cas des associations d'épargne et de crédit rotatif (tontines).

### **Les associations d'épargne et de crédit rotatif (tontines)**

---

Au Sénégal, l'activité tontinière est très développée, surtout chez les Wolofs et dans les milieux musulmans. Ces structures servent entre autres à financer des œuvres sociales et des activités jugées importantes par les marabouts. Dans les zones rurales, une part non négligeable des investissements communautaires, comme les dispensaires, est financée par des tontines originaires de la région. Il est prouvé que, en raison de la conjoncture économique difficile, les tontines

s'orientent de plus en plus vers le financement d'investissements commerciaux, industriels et immobiliers; par exemple, les voyages commerciaux, l'achat de mobilier, d'outils de production et de matières premières. Le financement d'événements sociaux (mariage, pèlerinage, deuil) fait aussi partie de l'activité tontinière. Les mises sont assez importantes, de 5 000 à 150 000 FCFA par mois, et semblent plus élevées en milieu commerçant qu'en milieu artisanal. Les critères d'adhésion à une tontine relèvent de la proximité sociale : voisinage, appartenance à un corps de métiers ou à une même confrérie religieuse, être originaire d'une même région, etc. La connaissance mutuelle des membres est le fondement de la tontine. Elle permet aux sanctions sociales d'avoir un plein effet en cas de défaillance.

Les caisses d'épargne et de crédit des femmes de Dakar peuvent être considérées comme un exemple de tontines modernes. Ces caisses sont réparties dans différents quartiers de Dakar (Grand-Yoff, Ouakam, Médina, Grand-Dakar) et fonctionnent sous forme de réseau, avec plus de 8 000 membres dont près de 4 000 pour la seule caisse de Grand-Yoff. Ce réseau s'étend jusque dans les quartiers de Pikine (Yembeul et Guinaw-rail). Un système de collecte d'épargne rémunérée au taux de 3 % a été mis en place.

Les crédits individuels ou collectifs sont garantis par les différentes présidentes (réseau et caisse). Elles signent un engagement contresigné par le commissariat de police, explicitant les responsabilités de chaque partie.

Le montant maximal du prêt qui peut être accordé est égal à quatre fois le capital déposé à la caisse. La durée du crédit varie de six à douze mois avec un différé d'un mois pour les crédits de six mois, et de deux mois pour les crédits de douze mois. Le taux d'intérêt est de 10 % par an. Le membre est tenu de respecter les échéances de remboursement au risque de payer des pénalités de retard représentant 10 % du montant de la mensualité.

Le réseau de caisses joue un rôle important dans l'émergence et le fonctionnement des micro- et petites entreprises agroalimentaires à Dakar et dans les autres régions. Il a soutenu plusieurs actions dans le secteur de l'artisanat agroalimentaire. Par exemple, les femmes membres de la caisse de Grand-Yoff qui produisent des jus, confitures et sirops ont obtenu des prêts pour financer leurs activités.

La caisse appuie la mise en valeur des innovations dans les petites entreprises agroalimentaires. Dans ce cadre, la caisse a soutenu l'action du projet AVAL dans la production de jus de fruit (bissap) et la transformation du maïs, projet fondé sur un échange de savoir-faire entre les formatrices du Bénin et du Sénégal. Les savoir-faire acquis devraient permettre aux femmes d'innover en augmentant la gamme de produits offerts. L'intervention de la caisse a permis aux femmes de

## **Les entreprises de conseil**

C'est la première fois au Sénégal que les entreprises de prestations de services (agences de conseil) sont intervenues dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires. Elles apportent leur savoir-faire dans l'apprentissage de techniques de gestion, de marketing et de communication. Les entrepreneurs du secteur de la transformation des céréales locales ont bénéficié de ce type de conseil de la part d'ACG (un cabinet comptable), d'IRIS (un cabinet conseil en études de marché) et d'APB (une agence de publicité).

### **Les actions d'ACG**

ACG a commencé à s'intéresser aux petites entreprises avec le PROCELOS (Programme de promotion des céréales locales au Sahel), en éditant un bulletin d'information (en 3 000 exemplaires) sur l'environnement des petites entreprises agroalimentaires. Il s'agit d'un appui direct aux petites entreprises de transformation des céréales locales à travers une assistance comptable et financière; cela consiste à apprendre aux opérateurs à élaborer des fiches de stocks, à monter des dossiers de demande de crédit. ACG propose aussi une aide juridique dans la formation des groupements d'intérêt économique, par des séances d'initiation au droit et à la fiscalité des sociétés.

Dans le cadre du PPCL, ACG a mis en place chez les opérateurs ne disposant d'aucun système comptable, ou d'un système défaillant, une comptabilité simplifiée. Il assure le suivi mensuel des ventes en produits finis, en présentant ces résultats par type de produit pour les analyses d'évolution des ventes. Il a également assisté les entrepreneurs dans le calcul des prix de revient des produits en organisant des séances de formation. ACG a de même aidé les entrepreneurs à monter leurs dossiers de demande de crédit auprès des structures bancaires, fournissant régulièrement à ces dernières toutes les informations comptables dont elles ont besoin.

### **Les actions d'APB**

APB joue un rôle important dans le dispositif sénégalais d'appui aux petites entreprises agroalimentaires, particulièrement à Dakar, à travers des services en communication et publicité. Depuis la mise en place du PPCL, elle propose des outils de communication adaptés, notamment en apprenant aux femmes comment emballer un produit et lui donner une marque.

Dans le cadre de la première phase du PPCL, l'agence de publicité a participé à la promotion des produits transformés à base de céréales, avec les objectifs suivants :



financer de nouveaux besoins suscités par l'innovation : par exemple, l'achat de matières premières, d'équipements et autres services nécessaires à la mise en marché de nouveaux produits.

Cette institution joue aussi un rôle considérable dans la promotion et la distribution des produits transformés à base de céréales locales. Les différentes caisses apportent aux commerçantes des crédits de fonds de roulement et d'avance de stocks. Il s'agit là d'une dynamique endogène de financement qu'il faut encourager. En ne considérant que la caisse de Grand-Yoff, le montant des crédits accordés à ses membres s'élève, pour l'exercice 1993-1994 à 154 millions de francs CFA, avec un taux de recouvrement de 100 %. Excepté quelques retards, les femmes remboursent normalement et la caution sociale les pousse à respecter leur engagement.

## **Les organisations socioprofessionnelles**

---

Ces organisations essaient de pallier les insuffisances des institutions modernes et traditionnelles. Elles interviennent dans la commercialisation des produits, le financement, l'approvisionnement en matières premières, l'acquisition-diffusion des savoir-faire.

C'est le rôle que jouent les GIE, les comités locaux de développement et les associations d'entraide et de crédit dans l'appui à l'entrepreneuriat agroalimentaire au Sénégal.

### **Les GIE**

Le dispositif institutionnel de la commune de Nguékokh est constitué en partie de ces organisations. Le GIE Sope-Elisabeth, par exemple, coordonne plusieurs activités : la production d'arachide et de mil, la production de lait caillé, les activités commerciales, le fumage du poisson, la production de quinquéliba (thé). Le groupement possède même un moulin pour des prestations de services. Il joue un rôle important dans l'approvisionnement de la commune en produits agroalimentaires, en liaison avec 33 associations de villages environnants.

Ce groupement n'intervient pas uniquement sur les fonctions principales de l'entreprise, mais également dans le domaine social. Par exemple, des contrats ont été passés avec quelques pharmacies de la commune pour permettre aux membres du groupement de bénéficier de crédits sur les médicaments. Il en est de même pour les aliments de base comme le riz, le sucre et l'huile. Le groupement dispose d'une sorte de coopérative de consommation où les membres vont s'approvisionner à des prix convenables et peuvent bénéficier d'achats à crédit.

### **Les associations**

L'association des femmes restauratrices de Dakar (AFRS) est un exemple d'organisation d'entrepreneurs capable d'accompagner le développement des petites entreprises. L'association a plusieurs vocations :

- la défense des intérêts de ses membres ;
- la sensibilisation de ceux-ci au respect de la réglementation et de l'hygiène alimentaires ;
- la valorisation des plats et boissons à base de produits locaux.

Il faut souligner que ces associations et organisations socioprofessionnelles sont complémentaires des institutions génériques dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires. Par exemple, l'AFRS a contribué, avec le soutien d'ENDA-GRAF, à la valorisation des produits locaux par un apprentissage en gestion d'entreprise de restauration et de transformation des produits agroalimentaires. De même, le projet AVAL s'est appuyé sur un tel couplage institutionnel pour l'apprentissage par les femmes de savoir-faire agroalimentaires nouveaux au Sénégal.

## Les institutions identitaires

Au Sénégal, ces institutions apportent leur aide aux entrepreneurs sur le plan financier, social et moral. Elles constituent l'ossature du dispositif d'appui aux PEA dans la localité de Nguékokh (tabl. IV).

### Les institutions religieuses

---

Dans un pays qui compte vraisemblablement entre 80 et 90 % de musulmans, la religion musulmane structure toutes les composantes de la société sénégalaise à travers deux grandes confréries : les Mourides et les Tidjanes. Ces deux confréries réuniraient à elles seules plus de la moitié des musulmans sénégalais. La culture sénégalaise, outre son fonds originel propre, porte la marque de l'islam en tant que cadre moral de référence.

#### Sur le plan social et moral

Les dignitaires de l'islam sénégalais soulignent que « le Coran est la constitution suprême du musulman, il a tout prévu et n'a rien omis en matière de mariage, divorce, succession et autres actes touchant à la société ». Il faut donc évoquer le rôle des confréries, des marabouts, des daras et dahiras dans la vie sociale et économique sénégalaise.

Le dara est à la fois une école coranique et un camp de travail. Son effectif varie de douze à vingt personnes, généralement des adolescents d'une quinzaine d'années placés sous la direction d'un maître (marabout) et d'un tuteur qui exerce la fonction de répétiteur. Chaque marabout possède plusieurs daras où sont transmis des savoir-faire et des règles morales : travail, répartition de la richesse, justice sociale, etc.

Il faut noter que des voix s'élèvent pour dénoncer l'aliénation à laquelle conduit l'école du dara qui fait des jeunes des êtres corvéables et dépersonnalisés. Malgré les critiques et les conditions de vie de moins en moins contraignantes, les daras continuent à assurer l'encadrement de l'apprentissage.

Le dahira est une association à caractère religieux regroupant dans un village, un quartier, une ville ou même une entreprise les disciples d'un même marabout. Il peut compter plusieurs dizaines de membres, toutes catégories sociales ou toutes ethnies confondues. Aucune discrimination à caractère de caste n'y est tolérée et le seul critère d'adhésion est la référence au même guide spirituel. Les dirigeants des dahiras sont élus par les talibés (disciples). En milieu urbain, on trouve dans

Tableau IV. Les institutions identitaires d'appui aux PEA\* (Sénégal)

Nom et vocation de l'institution	Types d'institution	Actions	Forces et faiblesses
Associations musulmanes	Institutions religieuses	Favorise l'entraide entre les membres sur le plan économique, social et moral ; soutien financier, acquisition et diffusion des savoir-faire, assistance sociale, etc.	<p><b>Points positifs :</b> Ces associations jouent un rôle important sur le plan social. Les gérants de PEA ont souvent recours à ces associations pour remédier à certains problèmes sociaux : maladie, décès, retrait de deuil, aide alimentaire, etc.</p> <p><b>Points négatifs :</b> Ces associations ne répondent qu'à certains besoins des PEA. En plus, l'offre de services est essentiellement réservée aux membres. Dans certains cas l'obligation d'offrande peut avoir aussi des conséquences négatives sur le développement de l'activité.</p>
Famille, clan, lignage, ethnie	Institutions familiales et coutumières	Elles appuient les PEA sur le plan financier, matériel et social : apprentissage, assistance sociale, soutien financier et matériel, etc. Il s'agit de l'entraide qui transite par les relations interpersonnelles selon qu'on appartient à la même famille, au même clan ou lignage et à la même ethnie.	<p><b>Points positifs :</b> Elles sont à la base du fonctionnement des PEA, par leurs apports en nature et financiers. Ces apports sont surtout utiles dans la phase de démarrage de l'activité.</p> <p><b>Points négatifs :</b> certaines obligations coutumières peuvent constituer un facteur de blocage du développement de l'activité : obligation de redistribution de bénéfices, rigidité du système de sanctions (sorcellerie). L'implication de ces institutions dans le fonctionnement des PEA est limitée à des actions précises.</p>

les dahiras beaucoup d'intellectuels; leur présence facilite les démarches administratives. Les responsables des dahiras vont prendre les directives de leur maître.

Ces structures disposent de fonds propres provenant des cotisations des membres. Ce sont de véritables sociétés d'assurance mutuelle. Le fait d'appartenir à la même confrérie permet au membre de trouver au sein du dahira une aide matérielle et un réconfort moral.

Il est important de voir dans la relation entreprise-islam une relation de dépendance comme celle entre le marabout et le talibé, sachant que la majorité des entrepreneurs sénégalais sont des talibés. Il s'agit d'une relation d'homme à homme qui caractérise la société sénégalaise. Cette relation fonctionne sur le terrain économique et social, où le marabout est tenu d'assister en toutes circonstances son disciple. Chaque fois que le talibé est dans le besoin, quel qu'il soit, il se confiera à son marabout et attendra de lui des conseils et une aide tangible.

Face à une administration dont les règles de fonctionnement restent étrangères à la majorité de la population, le marabout, grâce à ses relations d'influence, sera à même d'obtenir pour les disciples des mesures particulières. Il fera accélérer une procédure administrative et facilitera l'obtention d'un document officiel, appuiera une demande de crédit ou un appel d'offres pour l'obtention d'un marché, etc.

Au-delà de l'influence individuelle, les institutions islamiques travaillent aussi en partenariat avec les pouvoirs publics. Pour toutes les interventions dans la société civile, notamment pour les réformes administratives territoriales, pour la création de structures d'encadrement (les coopératives) en monde rural, l'État s'est toujours efforcé de collaborer avec les chefs de confrérie; il les utilise, comme courroie de transmission, pour contrôler la société.

### **Sur le plan financier**

Il est important de souligner les apports du « système financier islamique » dans le fonctionnement des petites entreprises agroalimentaires. Certes, l'interdiction de percevoir des intérêts est au cœur du système, mais il s'appuie sur d'autres principes de l'islam tels que la promotion du partage de risque, les droits et les devoirs des particuliers, le droit de la propriété et le caractère sacré des contrats.

Le système encourage les bénéfices car ils symbolisent la réussite de l'entreprise et la création de richesses supplémentaires. Il interdit les intérêts du fait qu'ils représentent un coût risqué en cas de pertes. Ainsi, les intérêts étant interdits, les prêteurs deviennent des investisseurs et non des créanciers. Ils partagent avec l'entrepreneur les risques de l'opération et ses bénéfices. Ce système décourage l'épargne passive, c'est-à-dire la thésaurisation.

Ces pratiques financières sont très fréquentes dans le milieu mouride et tidjane. Les membres de la confrérie se font des avances en capital (financier ou en stock) pour démarrer une activité ou relever celle qui est en difficulté.

Au-delà des controverses que suscite ce système, certaines pratiques financières facilitent le fonctionnement des petites entreprises agroalimentaires. Beaucoup d'entre elles ont recours à des instruments financiers tels que le crédit-bail, qui favorise l'acquisition d'équipements, de machines, etc., et le contrat-vente. Ce dernier est fondé sur le paiement différé des achats effectués par les entreprises; il y a livraison immédiate du produit, mais le paiement s'effectue à une date ultérieure convenue. Il peut se faire en une fois ou en plusieurs versements et un retard n'entraîne aucune commission supplémentaire. Les ventes avec livraison différée sont analogues au contrat à terme prévoyant la livraison ultérieure et le règlement immédiat.

Les petites entreprises de transformation de céréales locales utilisent ce type de transaction pour l'approvisionnement en matières premières. Les entrepreneurs négocient la transaction pour se couvrir du risque de rupture de stock pendant la période de soudure, entraînant une volatilité des prix (surtout pour le mil et le maïs) sur les marchés sénégalais.

Certaines règles islamiques peuvent toutefois constituer des éléments de blocage pour l'entrepreneuriat sénégalais : l'interdiction du prêt avec intérêt, l'obligation de l'aumône, l'obligation de financer la construction des mosquées, des centres culturels, le pèlerinage à La Mecque, les sacrifices et les fêtes religieuses. Toutes ces dépenses, si elles sont cumulées, peuvent avoir des conséquences négatives sur la trésorerie des petites entreprises et de surcroît empêcher leur développement.

## **Les institutions familiales**

---

La plupart des études effectuées en Afrique ont toujours montré un lien étroit entre les structures familiales et le fonctionnement des entreprises. Dans le cas des petites entreprises agroalimentaires au Sénégal, les structures familiales interviennent dans plusieurs secteurs de l'entreprise.

### **L'investissement en capital**

La plupart des petites entreprises agroalimentaires enquêtées à Dakar et à Nguekokh sont implantées sur des parcelles familiales. C'est souvent le cas pour les femmes qui utilisent pour leurs activités de transformation les locaux conjugués. De même, certains ont créé leur entreprise grâce aux apports (financiers et

en nature) d'un ou de plusieurs membres de la famille. Il s'agit souvent du père, de l'oncle, du grand frère, de la grande sœur, etc.

### **L'organisation du travail**

L'organisation du travail est également très marquée par les structures familiales. Des membres de la famille participent ainsi aux opérations de transformation et de commercialisation des produits : cousins et cousines, fils ou fille, neveu, etc. En contrepartie, ils attendent une éventuelle transmission de l'entreprise. Il s'agit en outre d'une main-d'œuvre gratuite ou à bas prix.

### **L'acquisition-diffusion des savoir-faire**

Les petites entreprises agroalimentaires étant en majorité gérées par des femmes qui transforment des produits d'origine domestique, l'acquisition et la diffusion des savoir-faire se fait au sein du groupe familial. Cela explique l'absence de centres de formation où on apprend aux gens comment fabriquer, par exemple, le jus de bissap ou l'arrow.

### **La stratégie**

L'institution familiale est au cœur de la stratégie des petites entreprises agroalimentaires sénégalaises. Les dirigeants de petites entreprises choisissent souvent les membres de la famille pour diversifier leurs activités.

## Conclusion

Malgré la volonté du gouvernement sénégalais de faire reposer la croissance économique sur le développement du secteur privé, nous avons observé, pour ce qui est de l'action publique, une nette marginalisation des micro- et petites entreprises de transformation des produits agroalimentaires. La plupart des actions et des réformes engagées ne concernent que les grandes entreprises, souvent filiales de multinationales, et les PME-PMI. C'est le cas des réformes suscitées par le projet d'ajustement structurel et de compétitivité du secteur privé (Pasco), qui ont porté sur l'amélioration et la sécurisation de l'environnement fiscal, réglementaire, institutionnel et juridique de l'entreprise.

Cette tendance à la marginalisation des PEA est très marquée dans le Programme d'orientation pour l'industrialisation du Sénégal (PRISE). Pour le volet artisanat, ce programme n'a pris en compte que les secteurs supposés avoir un fort potentiel de croissance. Sur cette base, quatre secteurs artisanaux ont été retenus : la mécanique et la petite métallurgie, le bois et ses dérivés, la confection, la couture, les cuirs et peaux. L'objectif est de les rendre plus performants, à travers des actions de formation visant à élever le niveau de qualification technique et managériale des artisans, afin qu'ils répondent aux exigences du marché national et de l'exportation. Cette action a bénéficié d'un financement de 3,5 milliards de francs CFA de la Banque ouest-africaine de développement et a mobilisé différentes institutions de formation : des centres de formation artisanale, des centres de qualification professionnelle, un centre international du commerce extérieur, des chambres de métiers, des GIE, des organisations socioprofessionnelles.

On note également une forte concentration des institutions d'État et des organismes de développement à Dakar. Cela est justifié puisque 90 % de l'industrie sénégalaise y est présente. Mais il faut surtout relever l'absence de synergie entre ces institutions et les petites entreprises agroalimentaires, même si depuis quelques années certaines d'entre elles ont commencé à s'intéresser aux activités artisanales.

Le soutien aux petites entreprises agroalimentaires vient de la base, surtout des institutions identitaires (religieuses, familiales, coutumières) et des ONG. Dans les zones rurales, la situation est particulière, les petites entreprises agroalimentaires s'appuyant uniquement sur les institutions identitaires et les associations.

Par ailleurs, il faut souligner l'intervention des entreprises de conseil auprès des petites entreprises agroalimentaires. Même si ce phénomène est pour le moment limité à quelques localités du Sénégal, il représente une nouveauté dans ce secteur. L'implication de ces entreprises dans le processus d'acquisition et de diffu-



sion de savoir-faire nouveaux a eu des effets importants sur le fonctionnement des petites entreprises agroalimentaires.

Un marché de conseil aux petites entreprises agroalimentaires commence à émerger au Sénégal, à Dakar en particulier, impulsé par les programmes FED de promotion des céréales locales et du PNUD sur la relance de la transformation des fruits et légumes. Il concerne le perfectionnement professionnel des dirigeants de micro- et petites entreprises (outils de gestion, maîtrise des règles d'hygiène alimentaire, gestion de la gamme de produits et des équipements de production, etc.).

Nous pensons que la compétitivité et l'efficacité des petites entreprises agroalimentaires devraient être renforcées sur le plan local ou microrégional par le biais d'un apprentissage de savoir-faire nouveaux. Ces formations peuvent être dispensées au sein des collectivités locales ou des quartiers de grandes villes. Les fonctions suivantes des petites entreprises agroalimentaires sont concernées :

- marketing et communication, la plupart des responsables de petites entreprises agroalimentaires ayant des problèmes de distribution et de maîtrise d'image de leurs produits;
- gestion des innovations technologiques (acquisition et utilisation de nouveaux équipements);
- organisation, avec l'apprentissage en gestion des groupements d'intérêt économique, des fédérations ou des associations;
- gestion et comptabilité, avec l'initiation à des méthodes de gestion et de comptabilité simples.

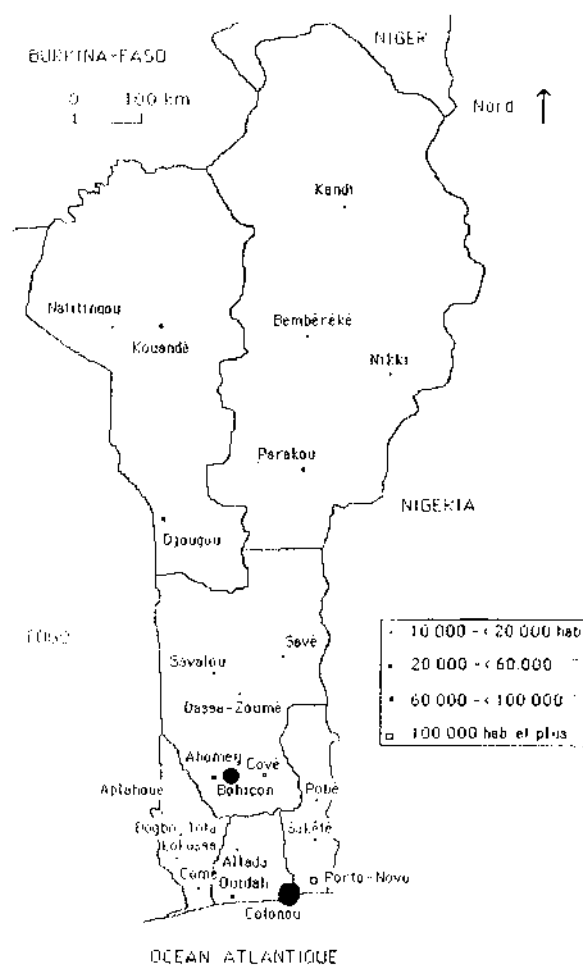
Il faut enfin promouvoir la concertation institutionnelle; l'appui aux petites entreprises agroalimentaires nécessite un dialogue entre les différents types d'institutions présents dans une localité : les institutions politico-administratives, les institutions de recherche et formation, les institutions opérationnelles et les institutions identitaires.

# Les institutions d'appui aux petites entreprises agroalimentaires au Bénin

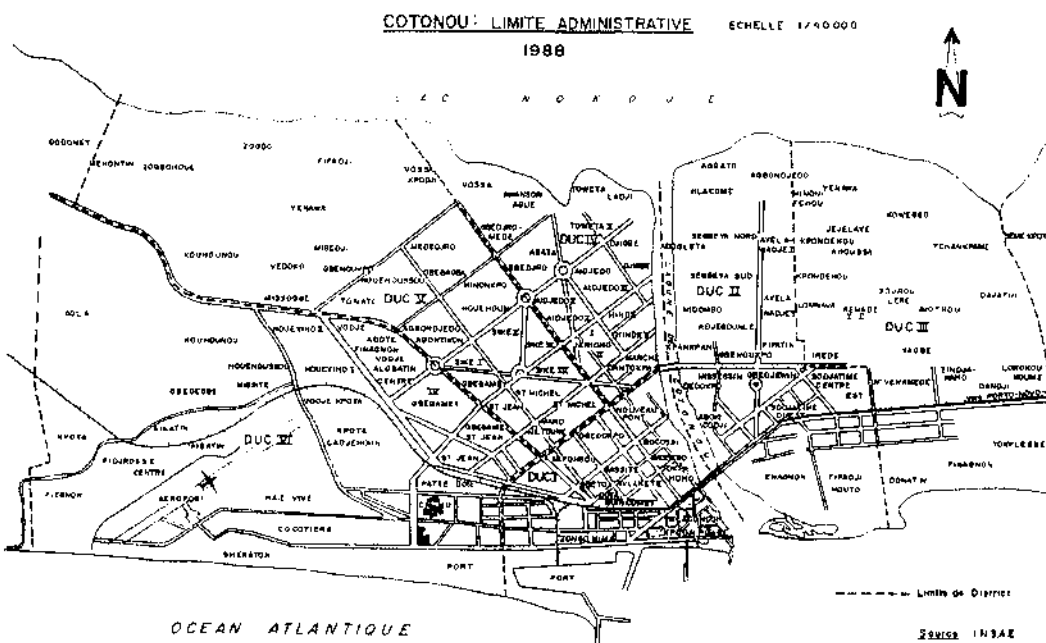
# Présentation du pays, villes et régions enquêtées

## Le Bénin

D'une superficie de 112 622 km<sup>2</sup>, le Bénin est limité au nord par le Niger, à l'est par le Nigeria et à l'ouest par le Togo et le Burkina Faso (carte 4). Il est divisé en six départements administratifs de superficie très inégale : l'Atlantique, le Mono et l'Ouémé dans la zone côtière, le Zou au centre, le Borgou et l'Atacora au nord.



**Carte 4.** Le Bénin.



**Carte 5.** Cotonou : limite administrative.

Comme la plupart des grandes métropoles africaines, Cotonou joue un rôle important en matière d'emploi et de revenu salarial. Près de la moitié du personnel de l'État y est installée. L'agglomération de Cotonou regroupe à elle seule 71 % des entreprises modernes, 69 % des travailleurs des entreprises modernes et 81 % des cadres supérieurs.

La mauvaise gestion des entreprises publiques ou parapubliques a abouti à la liquidation de la plupart d'entre elles et une partie du personnel a été licenciée. De 1986 à 1987, 15 entreprises et sociétés d'État ont fermé, ce qui explique le taux élevé de chômage à Cotonou. La croissance du nombre de motos-taxis en service dans la ville depuis 1988 en est un bon indicateur. Dans l'artisanat agro-alimentaire, on observe le même phénomène. Cotonou concentre l'essentiel des activités artisanales de transformation et de distribution alimentaires. Les enquêtes réalisées en 1989 dans le Sud-Bénin ont permis d'estimer à plusieurs dizaines de milliers le nombre d'unités artisanales agroalimentaires dans certaines villes. Rien qu'à Cotonou, on en a dénombré près de 5 000 (NAGO, 1989). Il s'agit de très petites entreprises, en majorité individuelles, qui font de la transformation-vente. Elles assurent la production et la vente de produits alimentaires de base tels que le mawè, l'akassa, l'ablo, le gari, etc. ainsi que de divers produits de type casse-

Le dernier recensement, effectué en 1992, estime la population béninoise à 4,8 millions d'habitants. Cette population est inégalement répartie et se trouve à près de 70 % localisée dans le sud. La population urbaine représenterait plus de 50 % de la population totale, avec un taux de croissance de 8,5 % par an.

Le Bénin joue un rôle important dans le commerce de la sous-région, rôle essentiellement lié à sa position géographique, qui en fait une zone de transit entre le Nigeria et l'ensemble Ghana, Côte d'Ivoire, Togo. Les conventions de la CEAO et de la CEDEAO soutiennent les échanges dans cette sous-région ouest-africaine.

Le Bénin a une longue tradition commerciale; dès le début du XVII<sup>e</sup> siècle, le royaume du Dahomey a mis en place une structure d'économie de traite ouverte sur un vaste espace marchand incluant l'Europe et le Nouveau Monde. Par la suite, le commerce s'est développé autour de la vocation de transit et de réexportation vers les pays voisins. Il contribue à la dynamique de la sous-région, le marché international de Dantokpa, à Cotonou, en est la preuve. Le secteur commercial est très actif, occupant 21 % de la population, et contribue pour 17 % au produit intérieur brut. Il est très sensible à l'évolution du cours du naira (monnaie nigériane).

## Cotonou

---

Cotonou est la capitale économique du Bénin. Peuplée d'environ 536 000 habitants, elle est située dans le département de l'Atlantique. Il s'agit d'une structure déconcentrée de l'État, c'est-à-dire une circonscription urbaine qui dépend du ministère de l'Intérieur. La ville est divisée en 24 communes et 144 quartiers (carte 5). Contrairement au Sénégal, les collectivités locales du Bénin sont encore centralisées.

Cotonou, ville coloniale de création récente, a pris de l'importance par rapport aux autres villes en l'espace de quelques années. Au cours des trente dernières années, elle a vu sa population croître rapidement, profitant des migrations internes, en particulier de l'exode rural.

GLÈLE (1967) a assez bien décrit cette croissance de Cotonou : « Progressivement arrivèrent dans le village (Cotonou) des Fons d'Abomey, de Ouidah, de Savalou, de Cové, installés d'abord à Cadjehoun, à quelques kilomètres du blockhaus colonial; plus près du Port s'éleva le village des pêcheurs et piroguiers Popo, qui fournit la main-d'œuvre au Port; puis aux abords du centre commercial s'établit le Guicomê ou quartier des Minas et Adjass. » Aujourd'hui, la population de Cotonou est très hétérogène en raison du brassage. La croissance de la population s'est accompagnée d'une extension spatiale rapide.

croûte ou amuse-gueule qui sont d'une grande importance (beignet de haricot ou de banane, etc.).

Le marché international de Dantokpa est le principal centre d'approvisionnement de la ville, au cœur du commerce entre le Bénin et le Nigeria. Il constitue le point de départ des flux de redistribution dans la ville des différents produits alimentaires en provenance des zones de production ou des lieux de débarquement des produits importés du Nigeria et du Ghana (THUILLIER, 1996).

## **Bohicon**

---

La sous-préfecture de Bohicon, avec 81 800 habitants, s'étend sur 589 km<sup>2</sup> (carte 4). Elle est située au sud du département du Zou, limité à l'ouest par le Togo, à l'est par le Nigeria.

Bohicon, comme d'autres sous-préfectures voisines (Abomey) du Zou, est marquée par l'histoire, toujours présente, parfois pesante, dans les relations et les habitudes humaines. Le territoire du Zou a été au carrefour d'importantes civilisations africaines, partagé par d'importants royaumes : Abomey, Savalou et Agouagou d'une part, Savé et Bassa d'autre part.

Le tissu économique est caractérisé par l'existence de très petites entreprises tenues en majorité par des femmes, dont près de la moitié opère dans le commerce de détail. L'Institut national de la statistique et de l'analyse économique (INSAE) a recensé près de 1 000 très petites entreprises agroalimentaires à Bohicon. Ces entreprises, en majorité unipersonnelles, combinent souvent plusieurs activités, assurant à la fois la transformation et la commercialisation des produits.

La zone de Bohicon est réputée pour la transformation des grains de néré en « moutarde » (appelée « afitin » au Bénin). Les villages de grande production sont Saklo et Missé, tous les deux situés dans la sous-préfecture de Bohicon. La moutarde de néré de Bohicon est très appréciée par les Béninois pour sa qualité et son goût jugé stable. Elle fait l'objet d'un commerce avec les grandes villes béninoises (Cotonou, Porto-Novo) ainsi que vers les autres départements du pays.

D'autres produits sont transformés. On peut citer la transformation du manioc en gari fin (sohui ou ahayo) ou ordinaire (gali ou tata), des arachides en galette et en huile d'arachide, enfin du maïs en divers produits comme l'akassa, l'akpan, etc. Des produits nouveaux font leur apparition, tels le gari amélioré ou les chips de manioc. Certaines transformatrices commencent même à investir dans la fabrication de savon à base d'huile de palmiste.

Dans cette zone, nous avons enquêté en particulier sur l'articulation entre les systèmes d'apprentissage/formation des entrepreneurs et les dispositifs institution-

nels locaux. L'analyse des expériences d'apprentissage à la gestion des petites entreprises agroalimentaires menées dans les différentes localités a permis d'évaluer l'efficacité des dispositifs institutionnels d'appui existants.

## Les institutions politico-administratives

### Les organismes d'État

À la fin des années 80, des études et travaux de recherche ont montré l'importance des petites entreprises artisanales dans l'approvisionnement des villes en produits alimentaires de base (NAGO, 1989; HOUNHOUIGAN, 1990). Les pouvoirs publics ont compris la nécessité de mettre en place des actions dans le secteur de l'artisanat alimentaire.

Les autorités béninoises se sont également efforcées de dissiper la confusion qui entoure la notion d'artisanat. Désormais, on commence à faire la différence entre l'artisanat de production, l'artisanat de service et l'artisanat de décoration, lequel fait la fierté de la culture béninoise.

Les services du ministère du Plan, de la Restructuration et de l'Emploi, du ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes entreprises, du ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, du ministère du Développement rural et du ministère de l'Intérieur et de l'Administration du Territoire s'impliquent timidement dans l'organisation de l'entrepreneuriat agroalimentaire à petite échelle (tabl. V).

### Les organismes internationaux de développement

#### **Le projet BIT**

Une des premières actions concrètes en matière d'appui aux petites entreprises agroalimentaires a été le projet du BIT « Emploi pour femmes en milieu urbain ». Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un programme global d'appui à l'artisanat et aux micro-entreprises de femmes en milieu urbain et périurbain, qui vise à stabiliser l'emploi et à améliorer le revenu des femmes entrepreneurs.

Le projet a été lancé en 1988 mais le volet agroalimentaire n'a démarré qu'en 1990. S'appuyant sur un dispositif institutionnel d'accompagnement, il s'est fixé les objectifs suivants :

- la formation professionnelle;
- l'organisation des femmes de l'artisanat agroalimentaire en mutuelle d'épargne et de crédit; il s'agit d'améliorer les capacités des organisations traditionnelles locales comme les tontines et les groupements d'entraide, en mettant à la disposition de ces mutuelles des outils de gestion adéquats;



- l'introduction des technologies appropriées pour l'amélioration des conditions de travail des femmes à travers l'accès à des outils, à des machines, par la création des bases d'appui (centre équipé);
- la création de micro-entreprises par le biais d'un cycle articulé de formation-production-installation.

### *Les mutuelles*

Elles se sont constituées autour d'activités de transformation agroalimentaire. Chaque membre de la mutuelle poursuit individuellement ses activités, le lien entre les membres se faisant par l'opération d'épargne-crédit, les sessions de formation et l'utilisation en commun des équipements. Chaque mutualiste épargne une certaine somme d'argent fixée au cours de l'assemblée constitutive de la mutuelle, soit 1000 FCFA. La somme ainsi accumulée est rétrocédée sous forme de crédit.

Après six mois de fonctionnement, les membres peuvent prétendre à un crédit destiné au développement de leurs activités, moyennant un intérêt de 1 % par mois. Quant à la cotisation, il s'agit d'une somme modique (100 FCFA) payée périodiquement par chaque membre et destinée aux frais d'administration de la mutuelle. Contrairement à l'épargne qui est totalement restituée au moment du désistement d'un membre, la cotisation est versée à fonds perdu.

### *La formation des femmes*

Après une recherche-action participative doublée de tests et d'analyses dans un laboratoire ou auprès d'une structure spécialisée, un produit nouveau ou tout simplement un produit amélioré est mis au point. Des séances de dégustation et de vulgarisation du produit obtenu sont alors organisées. Enfin, des séances de formation sont mises en place si un besoin se manifeste dans ce sens. La formation est destinée aux femmes mutualistes retenues après une sélection et dure généralement cinq à dix jours. Les opérations d'apprentissage sont assurées par des femmes expérimentées en la matière, détentrices d'un savoir-faire acquis sur le tas ou dans un centre spécialisé. La fin de la formation est sanctionnée par une cérémonie de clôture au cours de laquelle une attestation de participation est remise à chaque participante.

Lorsque l'apprentissage à la fabrication d'un produit nécessite de nouveaux équipements (appareil ou machine), le projet, en fonction des disponibilités financières, affecte sous forme de location-vente ces équipements aux femmes pour la création de leur unité de production. La location-vente permet au projet de renouveler le stock d'appareils et de multiplier ainsi le nombre de femmes bénéficiaires. En dehors de la location-vente, les femmes peuvent utiliser les équipements des bases d'appui.

Tous ces stages de formation sont entièrement financés par le projet et visent à aider les femmes dans le lancement de nouveaux produits.

### *Le capital-semences*

La Coopération belge a décidé de financer pour 400 000 dollars US un projet complémentaire du projet BIT intitulé « Promotion de l'emploi pour les femmes dans l'artisanat alimentaire au Bénin ». Le principal objectif de ce projet est la création de micro-entreprises par le biais de cycles articulés de formation-installation. Au-delà de l'apprentissage, le volet important du projet est l'installation des femmes entrepreneurs.

Pour l'installation, un fonds dit « capital-semences » est alloué aux petites entreprises agroalimentaires ou aux unités embryonnaires qui seront suivies de près à leurs débuts. En cas de besoins plus importants, les capitaux-semences peuvent être collectifs et alloués à une association de femmes.

Dans la phase de démarrage, le capital-semences permet l'achat en gros des matières premières. Cela facilite l'approvisionnement compte tenu des fluctuations saisonnières des prix qui peuvent doubler, voire tripler, entre deux récoltes. Le capital-semences est un capital de démarrage considéré comme un crédit mutualiste à 1 % de taux d'intérêt mensuel. Contrairement au crédit mutualiste actuellement en vigueur, les remboursements du capital-semences présentent plus de facilités.

### *Principales difficultés constatées*

Malgré des résultats encourageants, des difficultés sont apparues dans le fonctionnement de certaines bases d'appui; à Cotonou, une base a même fermé. C'est surtout dans le secteur agroalimentaire qu'on observe ces dysfonctionnements. Comme dans tous les projets de ce genre, se pose un problème d'autonomisation. Jusque-là, toutes les bases d'appui étaient subventionnées par le BIT, alors qu'il est prévu qu'elles reviennent entièrement aux artisans et donc qu'elles soient autonomes financièrement. Cette perspective assombrit la viabilité de ce type de structure. Les autres difficultés concernent les mutuelles d'épargne, la formation ainsi que l'aménagement et la localisation des bases d'appui.

**Système d'épargne.** Les mutuelles connaissent des problèmes en raison de procédures d'épargne contraignantes. En effet, l'épargne de l'artisan est rétrocédée sous forme de crédit, alors que les mutualistes préfèrent une épargne flexible à retrait libre comme dans une tontine, pour répondre aux besoins sociaux (maladie, décès, etc.). Ce système expose les mutuelles à la concurrence et limite l'adhésion des artisans, les tontines et certaines ONG offrant des services plus souples pour ce type de transaction. C'est le cas de l'ONG ECHOPPE, qui dispo-

se d'un fonds permettant aux artisans d'accéder au crédit. Le BIT a voulu améliorer les prestations des mutuelles en bloquant une partie des épargnes pour des retraits libres. Mais des problèmes d'insuffisance de fonds pour les crédits mutualistes se sont posés. Cela a même conduit le BIT à utiliser les cotisations normalement destinées aux frais de fonctionnement des mutuelles pour l'octroi de crédits. Le capital-semences, pourtant créé pour la circonstance, est également limité. La rigidité de l'épargne dans les mutuelles constitue un frein au développement des bases d'appui.

**Formation.** Dans ce domaine, les difficultés relevées concernent l'utilisation des savoir-faire acquis. L'absence d'une ligne de crédit rend difficile l'accompagnement des artisans. Les bases d'appui fonctionnent un peu comme une foire des savoir-faire. Après une formation, beaucoup d'artisans continuent à exercer leur activité habituelle, si bien que de nombreuses initiatives en sont restées au stade des idées. L'accumulation des savoir-faire est en quelque sorte devenue un jeu à somme nulle : « Plus on les acquiert, plus on ne sait pas quoi en faire. »

**Aménagement des bases d'appui.** Le volet agroalimentaire est l'un des points sensibles des bases d'appui. Au début, le projet ne concernait que les couturiers, les menuisiers, les teinturiers et autres artisans, l'appui à l'artisanat alimentaire n'ayant été intégré que bien après. En fait, la plupart des bases ont un problème d'espace qui limite l'installation d'équipements agroalimentaires. Par exemple, dans la base d'appui de Cotonou 4, une salle a été aménagée pour la circonstance mais sa proximité avec les autres ateliers gêne les activités agroalimentaires. Pour cette raison, certains équipements n'ont pas pu être installés. Malgré les précautions prises, l'installation d'un pétrin a rencontré des problèmes de ce type : la sciure de bois se mélangeait à la farine et altérait la qualité du produit. Les bases d'appui telles qu'elles ont été construites posent donc des problèmes aux femmes transformatrices.

**Localisation des bases d'appui.** Il est difficile pour les femmes de se déplacer de chez elles jusqu'à la base d'appui. Elles ne se voient pas venir transformer leurs produits à la base d'appui pour des raisons logistiques et de coût de transport. Il est également difficile de se déplacer avec la matière première. Pour remédier à cette situation, le BIT cherche à décentraliser le volet formation pour le rapprocher des zones de production.

Les services offerts par les bases d'appui profitent donc beaucoup plus aux autres artisans (menuisiers, couturiers, teinturiers, etc.) qu'à ceux du secteur agroalimentaire. Par exemple, les couturiers ont amélioré la qualité des broderies grâce aux savoir-faire acquis et à l'installation de machines à broder sophistiquées dans les bases d'appui. Il en est de même pour les menuisiers qui se sont beaucoup perfectionnés dans la finition des meubles.

**L'action des pouvoirs publics.** La deuxième action d'une certaine envergure a été le programme de relance du secteur privé adopté par le gouvernement béninois en novembre 1994, avec l'appui d'organismes de développement (tabl. V) tels que :

- le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD);
- la Mission française de coopération et d'action culturelle (MICAC);
- l'Agence canadienne de développement international (ACDI);
- le Bureau international du travail (BIT);
- l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI);
- les organisations non gouvernementales.

Ce programme s'articule autour de quatre axes.

### **Amélioration de l'environnement de l'entreprise**

Le gouvernement entend, avec l'appui de ses partenaires, améliorer la réglementation en vigueur et faire de l'appareil judiciaire un véritable outil économique capable de répondre aux exigences du monde des affaires.

### **Renforcement des institutions**

L'État compte soutenir les efforts d'organisation à la base du secteur privé. Les actions prévues sont :

- le renforcement de la chambre de commerce et d'industrie du Bénin;
- le renforcement de la chambre d'agriculture;
- la création d'une chambre des métiers.

### **Dynamisation de l'appui aux entreprises**

Plusieurs actions vont dans ce sens :

- la création d'un « guichet » unique pour les formalités des entreprises; il est désormais possible de créer son entreprise en un temps véritablement court (cinq jours pour les entreprises individuelles, dix jours pour les sociétés);
- la mise en place du Fonds de promotion des PME-PMI;
- le renforcement des mécanismes d'appui au secteur privé, avec le Projet d'appui aux petites et moyennes entreprises (PAPME);
- le développement de la microfinance et des micro-entreprises à travers le Projet d'appui au développement des micro-entreprises (PADME).

### **Amélioration des capacités d'autodéveloppement du secteur privé**

Il s'agit de renforcer l'activité dans les secteurs offrant des potentialités. Le programme assure par ailleurs l'encadrement et la formation des consultants de cabi-

Tableau V. Les institutions politico-administrative d'appui aux PEA\* (Bénin).

Nom de l'institution	Type d'institution	Projets en cours	Forces et faiblesses
Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)	Institution internationale	Projet BEN 91/004 "appui aux artisans"	Très actif dans l'appui aux petites entreprises, difficultés pour répondre aux besoins réels des PEA.
Bureau international du travail (BIT)	Institution internationale de développement	Projet "emploi pour femmes en milieu urbain"	Très actif dans l'appui aux PEA féminine, mais difficultés de répondre aux besoins réels des PEA.
Agence canadienne du développement international (ACDI)	Institution de développement internationale	Projet campus-Bénin pour l'assistance à la création de micro-entreprises	Très active dans l'appui à la création des PEA, mais s'intéresse peu à celles qui existent déjà.
Cellule d'appui technique (CAT)	Institution publique	Organe d'exécution du programme de relance du secteur privé ; développement des micro-entreprises	Très active dans l'appui à l'artisanat d'une manière générale, mais difficultés de répondre aux besoins réels des PEA.
Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI)	Institution internationale de développement	Projet PNUD/ONUDI/BEN d'appui au secteur industriel	Très active dans le secteur industriel. S'intéresse peu aux activités des PEA.
Agence française de développement (AFD)	Institution de développement internationale	Actions en faveur de la relance du secteur privé	Très active dans l'appui aux grandes entreprises et PME. S'intéresse aux activités des PEA et difficultés de répondre à leurs besoins réels

Tableau V. Suite.

Nom de l'institution	Type d'institution	Projets en cours	Forces et faiblesses
Projet d'Appui aux PME (PAPME)	Institution publique	Appui aux entreprises privée : formation et crédit	Très actif dans l'appui aux PME. Difficultés de passage à l'autonomie financière et de répondre aux besoins des PEA.
Projet d'Appui aux micro-entreprises (PADME)	Institution publique	Appui aux micro-entreprises : formation et crédit	Très actif dans l'appui aux PEA. Difficultés pour passer à l'autonomie financière et pour répondre à certains besoins des PEA.
Direction de l'artisanat	Institution publique sectorielle	Appui et promotion de l'artisanat	Très active dans l'artisanat non alimentaire, s'intéresse peu à l'agroalimentaire.

(\*) Il s'agit ici de quelques institutions qui appuient les PEA et avant fait l'objet d'une enquête approfondie.

nets-conseil, améliorant ainsi la qualité de leurs services, en vue d'un appui plus efficace aux entreprises. D'autres actions sont mises en œuvre, telles que :

- la promotion de l'artisanat et de la micro-entreprise à travers l'extension du système d'appui aux micro-entreprises et la constitution de mutuelles d'épargne et de crédit suivant la méthode déjà expérimentée avec succès;
- la réalisation de deux nouvelles bases d'appui à Porto-Novo et Parakou, en complément de celles qui sont déjà opérationnelles à Cotonou et à Abomey.

Dans le cadre de ce programme, plusieurs actions spécifiques ont été entreprises.

La création de la Fédération nationale des artisans du Bénin (FENAB)

Cette fédération regroupe l'ensemble des associations professionnelles d'artisans sur l'ensemble du territoire national.

### **La création d'une Cellule d'appui technique**

Il s'agit d'un organe étatique d'exécution du programme de relance du secteur privé sous la tutelle du ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme. Sa mission est de créer et de consolider les conditions d'un environnement favorable au développement des micro-entreprises à travers la constitution de mutuelles d'épargne et de crédit et la mise en place de structures d'appui inspirés des bases d'appui du BIT.

Parmi les autres initiatives, on retiendra la mise en place, avec le soutien de la Banque mondiale, de deux projets d'appui aux petites entreprises le PADME et le PAPME, déjà cités. On s'intéressera ici uniquement au PADME car il concerne directement les petites entreprises agroalimentaires, le PAPME s'occupant des entreprises de taille plus importante.

### **Le PADME**

Le PADME a été lancé par l'État béninois en 1993 dans le cadre du programme de relance du secteur privé, afin d'amortir les effets sociaux du programme d'ajustement structurel. Depuis, il a changé d'orientation; en effet, au départ, il ne devait s'occuper que du personnel licencié des entreprises d'État et était mal préparé à l'entrepreneuriat. Les salariés licenciés ont considéré les crédits PADME comme des primes de licenciement. Dorénavant, il est une composante du Projet d'assistance aux entreprises, lequel dépend du ministère du Plan, de la Restructuration économique et de la Promotion de l'Emploi. Depuis 1996, il est en phase d'institutionnalisation, c'est-à-dire d'autonomisation. Cela lui permet d'améliorer son système de gestion, de définir clairement son positionnement sur le marché de la microfinance et de se transformer en une institution à but non lucratif et reconnue d'utilité publique.

La stratégie du PADME consiste à développer un mécanisme efficace d'appui aux micro-entrepreneurs installés dans les zones urbaines et périurbaines du pays. Pour assurer la pérennité de ce mécanisme, l'institution s'appuie sur des services et des procédures de prêt et de recouvrement permettant de toucher un très grand nombre de micro-entrepreneurs tout en limitant les charges de fonctionnement et le taux de défaillances.

Le PADME finance les besoins en trésorerie et en investissements des micro-entreprises et appuie les ONG locales. Il informe et sensibilise les entrepreneurs du secteur informel afin de leur permettre de mieux gérer leurs affaires et ainsi d'accélérer leur reconversion dans le secteur formel. C'est sur ce point que l'offre de services du PADME est novatrice. Il octroie des crédits dont le montant varie entre 20 000 et 2 millions de francs CFA, avec un taux d'intérêt mensuel de 2 % et pour une durée d'un an au maximum (remboursements mensuels). Des garanties sont exigées : caution solidaire, gage, etc.

Le PADME a également engagé une politique d'ouverture qui l'amène à modifier son offre de services. Ainsi, il s'intéresse de plus en plus aux micro-entreprises de commerce et particulièrement de commerce des produits agroalimentaires locaux.

*Toutes ces actions concernent surtout les grandes villes, en particulier Cotonou. La transformation des produits agroalimentaires en zones rurales est peu prise en compte par les pouvoirs publics et les organismes de développement.*



## Les institutions de recherche-formation

Les institutions d'enseignement, recherche et formation ont souvent travaillé avec les grandes entreprises. L'émergence des petites entreprises agroalimentaires est une nouvelle donne qu'elles intègrent de plus en plus dans leur champ d'intervention.

Trois institutions ont commencé à s'impliquer dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires : les Centres d'action régionale et de développement rural (CARDER), la Direction de l'alimentation et de la nutrition appliquées (DANA) et le Centre régional de nutrition et d'alimentation appliquées (CERNA) de la Faculté des sciences agronomiques de l'Université nationale du Bénin (tabl. VI).

**Tableau VI. Les institutions de recherche-formation d'appui aux PEA\* (Bénin).**

Nom de l'institution	Type d'institution en cours	Actions et projets	Forces et faiblesses
Centre d'action régionale et de développement rural (CARDER)	Institution publique sectorielle	Organisation, formation, suivi. Appui des PEA en milieu rural	Très actif dans l'appui au secteur agricole. L'appui aux PEA est faible, en dehors de l'organisation des foires de produits artisanaux.
Direction de l'alimentation et de la nutrition appliquées (DANA)	Institution publique sectorielle	Formation et contrôle de qualité. Appui au projet "emploi pour femme en milieu urbain".	Très active dans l'appui aux grandes entreprises et travail peu avec les PEA à cause de coûts des prestations élevés
Centre d'étude régional en nutrition et alimentation/ Université du Bénin (CERNA/UNB).	Institution de recherche universitaire	Appui technique, formation continue, conseils, recherches en technologie : projet AVAL	Très active dans l'appui aux PEA. Difficulté d'utiliser les services du CERNA en dehors des actions subventionnées, coût de prestations élevés.

(\*) Il s'agit ici de quelques institutions qui appuient les PEA et ayant fait l'objet d'enquête approfondie.

### Les CARDER

Les CARDER sont des organismes dépendant du ministère du Développement rural. Ils jouent un rôle important dans l'encadrement des paysans et des organisations paysannes.

La qualité et la disponibilité des matières premières dépendent beaucoup des actions de cette institution. Les centres appuient la promotion des produits des petites entreprises agroalimentaires en organisant des foires rurales (par exemple, du 18 au 24 décembre 1997, une foire des produits agroalimentaires artisanaux s'est tenue à Calavi, près de Cotonou, sous l'égide du ministère du Développement rural; voir photo). Ces foires sont de véritables tests de marché pour les nouveaux produits et constituent une occasion pour le public de déguster les produits du terroir. Nous avons aussi relevé, à Calavi, des produits porteurs d'identité de type gari de « Savalou », galette du « Zou », huile de palme du « Mono ». Ces produits sont territorialisés et attachés à une logique de production locale.

## La DANA

---

La DANA est une institution clé dans la certification de la qualité des produits agroalimentaires; elle réalise des contrôles analytiques et organoleptiques. Le service qualité, analyses et législation alimentaire est en relation avec les petites entreprises agroalimentaires. Les laboratoires de microbiologie alimentaire et de biochimie dont il dispose permettent de vérifier la conformité et la qualité des produits.

La raison d'être de la DANA réside dans la législation alimentaire du Bénin, régie par la loi 84-009 du 15 mars 1984 portant sur le contrôle des denrées alimentaires et huit décrets d'application de cette loi. Ces décrets sont relatifs aux déclarations et aux autorisations préalables de production et de commercialisation de denrées alimentaires.

Malheureusement, l'action de la DANA auprès des micro- et petites entreprises agroalimentaires est très limitée faute de moyens. Les entrepreneurs manquent souvent d'informations dans ce domaine et la minorité informée ne dispose pas de moyens financiers suffisants pour solliciter les services de la DANA.

Une enquête récente de la DANA dans la ville de Cotonou sur la restauration de rue a montré un degré de contamination très important des produits alimentaires. La contamination concerne même les restaurants réputés de Cotonou où l'on trouve des menus à 3 000 FCFA (ce qui représente un repas haut de gamme et cher). Pour sensibiliser les consommateurs, les entrepreneurs et les restaurateurs, les résultats de l'enquête ont été exposés à la foire de Calavi.

*Un travail de sensibilisation et d'information peut être effectué dans ce domaine. En effet, les pouvoirs publics doivent s'impliquer d'avantage en organisant des émissions de radio et de télévision en langues locales et en français, sur la nécessité de faire vérifier la conformité de la qualité des aliments auprès de la DANA ou*

*de la Faculté des sciences agronomiques de l'Université nationale du Bénin qui dispose également de laboratoires pour ce type d'analyses.*

## **La FSA**

---

La FSA, à travers le CERNA, mène également des actions auprès des petites entreprises agroalimentaires. Dans le but de valoriser et de promouvoir la restauration hors domicile au Bénin, le CERNA a organisé pour les restauratrices et restaurateurs de Cotonou des séances de formation sur le thème « Hygiène et pratiques pour une restauration de qualité ». Ces séances se sont tenues dans le cadre des activités du projet Action de valorisation des savoir-faire agroalimentaires locaux (AVAL). La formation a porté sur différents thèmes : hygiène, qualité des aliments et santé des consommateurs, technologie et pratiques dans la restauration, marketing, gestion des restaurants.

D'autres actions sont engagées dans le domaine de l'amélioration de la qualité des produits. Par exemple, pour les sirops, les gérantes de petites entreprises sont appuyées par le CERNA pour la maîtrise de paramètres comme le temps de cuisson et la teneur en sucre. Les chercheurs de cette institution ont pu également résoudre le problème des dépôts dans le jus de gingembre. Ces appuis permettent aux opératrices de mettre sur le marché des jus de bonne qualité. Le gari enrichi est un autre exemple d'appui-qualité du CERNA.

## Les institutions opérationnelles

Dans cette catégorie d'institutions, nous avons identifié les organisations non gouvernementales, les organisations socioprofessionnelles, les associations d'épargne et de crédit rotatif (tabl. VII).

**Tableau VII. Les institutions opérationnelles d'appui aux PEA\* (Bénin).**

Nom de l'institution	Type d'institution	Actions et projets en cours	Forces et faiblesses
Echoppe	Organisation non gouvernementale	Financement des activités féminines	Très actif dans l'appui aux PEA. Difficultés budgétaires
CERAD-international	Organisation non gouvernementale	Formation, organisation et marketing	Très actif dans l'appui aux petites entreprises. Difficultés d'approcher les PEA
Réseau TPA	Réseau animé par le GRET	Informier et favoriser les échanges entre entrepreneurs d'une part, entre entrepreneurs et institutions d'appui d'autre part	Très actif dans l'appui aux PEA. Mais difficultés pour satisfaire les besoins des PEA ; problème de lisibilité du réseau et de financement de l'information
Bureau d'appui à l'artisanat (BAA)	Organisation non gouvernementale	Appui à l'organisation et au financement des associations d'artisans	Très actif dans l'appui aux petites entreprises mais difficultés de satisfaire leurs besoins.
Union des transformateurs artisans des fruits et légumes (UTRAFEL)	Association	Assistance aux artisans transformateurs des fruits et légumes	Très actif dans l'appui aux PEA. Mais difficultés de satisfaire leurs besoins

(\*) Il s'agit ici de quelques institutions qui appuient les PEA et ayant fait l'objet d'enquête approfondie.

## Les ONG

L'appui institutionnel est nettement dominé par les ONG. Certaines comme ECHOPPE, CERAD-international, le Projet entrepreneuriat-Bénin, le réseau TPA,

le Bureau d'appui à l'artisanat (BAA) et beaucoup d'autres interviennent auprès des petites entreprises agroalimentaires. Elles apportent des réponses aux attentes des artisans dans différents domaines :

- la formation, avec l'organisation et le financement de modules de formation ou de perfectionnement pour les apprentis;
- le financement;
- l'assistance technique;
- la réalisation d'études de faisabilité et la recherche de marchés.

Une autre forme de soutien aux artisans se traduit par un appui à l'organisation d'associations professionnelles (animation de la vie associative et gestion des associations). Il s'agit d'une approche participative comportant l'appui et le conseil à l'organisation de rencontres et de réflexions entre les artisans sur des questions les concernant. Le BAA appuie ainsi les initiatives de regroupement d'entrepreneurs pour faire du lobbying. Il est également nécessaire d'accompagner l'engouement pour la création d'associations suscité par le désengagement de l'État. Le BAA agit à la demande des artisans afin de prévenir les phénomènes d'opportunisme et de favoriser la responsabilisation des intéressés. Avec le BAA, les artisans apprennent à organiser des séminaires, à développer des réflexes d'entrepreneurs (capacité de gestion au quotidien, etc.).

L'originalité des actions du BAA réside dans la composition des groupes cibles : la formation s'adresse à la fois aux patrons et aux apprentis. De même, il soutient les échanges avec les artisans de la sous-région. Par exemple, il a assisté l'Union des transformateurs artisanaux des fruits et légumes (UTRAFEL) dans sa participation à des foires et séminaires dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest en vue d'un échange d'expériences.

## **Les organisations socioprofessionnelles**

---

Les organisations socioprofessionnelles sont un moyen pour les responsables de petites entreprises agroalimentaires de répondre à certaines difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs activités. Elles représentent une nouvelle forme de coordination des activités économiques émergeant dans les zones urbaines. La création de ces organisations répond à différentes aspirations.

En premier lieu, il s'agit de la création ou de la défense d'une activité susceptible d'assurer un revenu stable. Cet objectif est primordial car la survie de certaines activités liées à la transformation des produits agroalimentaires locaux est en jeu. La défense de l'activité exprime bien le désir des dirigeants de petites entreprises agroalimentaires de s'associer pour conserver un métier exposé à l'isolement et à la disparition. La mise en valeur ou la poursuite d'une activité répond également

au souci de ne pas laisser une production périliter alors que des hommes et des moyens peuvent être réunis pour la faire vivre.

Ces organisations socioprofessionnelles sont aussi des lieux d'échange et de formation; elles sont fondées sur l'attachement des responsables des petites entreprises à la liberté d'expression, à la diffusion de l'information, à l'apprentissage professionnel, aux facilités de promotion.

L'UTRAFEL, en tant qu'organisation socioprofessionnelle, est très active dans l'appui aux petites entreprises agroalimentaires. Son objectif est de regrouper différentes entreprises artisanales afin de résoudre certains problèmes communs concernant par exemple l'emballage, l'équipement, la promotion, etc. Il s'agit de se rassembler, de discuter et de s'adresser de façon unie aux institutions d'appui, aux ministères, pour mieux défendre des intérêts communs. À travers cette organisation, les transformateurs de fruits et légumes de Cotonou ont obtenu une reconnaissance légale de la part des pouvoirs publics. Des séminaires d'information et de formation, à l'échelon national et sous-régional, organisés par l'UTRAFEL ont permis à ses membres d'améliorer la qualité des produits à travers les thèmes suivants :

- apprentissage des règles d'hygiène alimentaire;
- recherche et acquisition de techniques de transformation améliorées;
- gestion des approvisionnements en matières premières;
- procédure d'accès au crédit;
- promotion des produits.

Il en est de même pour l'association des restauratrices de Cotonou qui sert de cadre à l'acquisition-diffusion de savoir-faire. Les membres de cette association ont participé à des séminaires de formation sur la pâtisserie (PNUD), la gestion et l'hygiène des restaurants (CERNA/FSA).

*L'émergence de ce type d'organisation dans le secteur de l'artisanat agroalimentaire au Bénin est tout à fait récente. Ce n'est pas le cas dans d'autres secteurs d'activité comme la couture et la menuiserie où ces organisations sont beaucoup plus structurées et expérimentées.*

*L'essor des organisations socioprofessionnelles dans l'artisanat agroalimentaire au Bénin ne saurait toutefois faire oublier que certaines d'entre elles connaissent des problèmes de fonctionnement (manque de cohésion, luttes d'influence, etc.), qui engendrent une certaine instabilité compromettant souvent la durée de vie des organisations. Il est nécessaire de soutenir ces dynamiques organisationnelles car elles offrent un cadre de promotion des petites entreprises agroalimentaires par un apprentissage de savoir-faire nouveaux et par la défense d'intérêts communs.*

## **Les associations d'épargne et de crédit rotatif (tontines)**

---

Sillonnant à mobylette ou à moto les allées des marchés et les quartiers de Cotonou, les tontiniers vont à la rencontre de leur clientèle constituée le plus souvent de connaissances, d'amis ou de relations. En effet, la première qualité demandée à ces financiers est d'avoir une réputation d'hommes honnêtes et sérieux. Dans l'ensemble, les relations fondées sur ce contrat de confiance se déroulent très bien. Peu de conflits sont observés et, lorsqu'ils existent, ils se règlent à l'amiable.

La méthode la plus fréquente est la remise d'une carte avec 31 cases, portant le nom, l'adresse et parfois la photo du tontinier. Client et tontinier se mettent d'accord sur un montant journalier de cotisation. À la fin de la carte (des 31 cases), le tontinier rend au client l'ensemble des sommes qu'il a cotisées, moins une remise journalière représentant la commission pour le service rendu, soit un coût de 3 % par mois. Les cotisations peuvent être versées une ou deux fois par semaine en fonction des jours de marché et s'étaler sur une longue période. Les mises minimales sont de 20 à 50 FCFA, mais la moyenne générale est de 100, 500 ou 1 000 FCFA, voire plus.

Les tontiniers accordent des crédits à quelques clients sûrs. Ils prêtent pour une durée supérieure à trente jours, avec un taux d'intérêt variant de 5 à 20 % par mois. Chaque tontinier compte entre 100 et 300 clients recrutés dans des secteurs aussi divers que le commerce, l'artisanat, la couture, la coiffure et l'alimentation; 80 % sont des femmes et la plupart d'entre eux n'ont pas accès aux services bancaires traditionnels. L'épargne constituée ou les demandes d'avance servent par exemple :

- à l'achat de pagnes en gros pour la revente au détail;
- à l'acquisition de pièces détachées pour réparer des machines défectueuses;
- à l'obtention de bidons d'huile alimentaire de 20 litres pour la fabrication de beignets;
- au paiement du nouveau matériel pour pouvoir s'agrandir ou diversifier son activité.

On voit également des chauffeurs de taxi demander des crédits pour acheter de l'essence.

Ces services financiers aident au bon fonctionnement des petites entreprises agroalimentaires et permettent à certaines d'évoluer. Souplesse et facilité sont les deux qualités majeures recherchées par les clients auprès des tontiniers. Aucune procédure administrative ne vient alourdir le fonctionnement du système; en moins d'une minute, sans formulaires longs et fastidieux, la transaction est conclue, dans un contexte de confiance réciproque, avec un tontinier connu. La

modicité des sommes déposées et des crédits accordés ne doit pas reléguer l'activité des tontiniers au second rang. À titre indicatif, le montant annuel de l'épargne collectée serait de 9 milliards de francs CFA (MAKARIMI A. ADE-CHOUBOU, 1997).



## Les institutions identitaires

Il s'agit des institutions familiales, coutumières et religieuses (tabl. VIII). Elles jouent un rôle non négligeable dans l'organisation et le fonctionnement des petites entreprises agroalimentaires au Bénin. Elles interviennent dans la production, la commercialisation et le financement.

### Les institutions religieuses

---

Le Bénin est au nombre des pays africains à prédominance animiste. Cette religion concerne 70 % de la population (COUPLET et HEUCHENNE, 1998). Malgré une percée du catholicisme, les populations rurales et urbaines restent largement marquées par le culte vaudou. Les actes et préceptes de cette religion influent ainsi sur le comportement des entrepreneurs. Ils forment la mentalité profonde de l'individu et sa façon de percevoir le monde, de nouer des relations avec autrui.

Comme toutes les religions, le vaudou permet à l'individu d'agir, de découvrir, d'entreprendre et d'engendrer son développement. L'initiation au vaudou ne se limite pas à la transmission des préceptes mais englobe tout un apprentissage des savoir-faire locaux. Par exemple, les couvents, où les jeunes filles apprennent le commerce, fonctionnent un peu comme des écoles traditionnelles de formation à la béninoise, complémentaires des écoles modernes. Ainsi le vaudou contribue-t-il à l'acquisition-diffusion de certains savoir-faire, liés à la transformation de certains produits agroalimentaires (maïs, huile de palme, etc.), sur la pratique du commerce, etc.

La relation entre le vaudou et l'entrepreneuriat, telle que nous l'avons observée chez les dirigeants de petites entreprises agroalimentaires, concerne leur propre protection et celle de leurs affaires contre les effets nocifs de la sorcellerie, comme nous l'ont confié des entrepreneurs. Ces pratiques magico-religieuses garantissent de bonnes transactions financières et commerciales. Il existe une combinaison entre le fait d'entreprendre et les facteurs spirituels ; dans le fonctionnement de l'entreprise, elle se traduit assez souvent par plus d'efficacité. Par exemple, le vaudou revendique une éthique fondée sur l'entraide et le respect des engagements, valeurs favorables au développement de l'entreprise.

### Les institutions familiales et coutumières

---

Le comportement des entrepreneurs dans les zones rurales et les villes est largement influencé par les coutumes ancestrales. C'est le cas au Bénin où les princi-

Tableau VIII. Les institutions identitaires d'appui aux PEA\* (Bénin).

Nom et vocation de l'institution	Type d'institution	Actions	Forces et faiblesses
Associations à caractère économique, social et culturel au sein des églises animistes, catholiques et musulmanes	Institutions religieuses	<p>Favorise l'entraide entre les membres sur les plans économique, social et éthique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• octroi de crédit,</li> <li>• acquisition et diffusion des savoir-faire,</li> <li>• formation,</li> <li>• assistance sociale, etc...</li> </ul>	<p><b>Points positifs :</b></p> <p>Ces associations jouent un rôle très important sur le plan social (maladie, décès, retrait de deuil, etc...). Les actions directes d'appui aux PEA sont très limitées sauf pour l'église catholique qui a mis en place un centre de fabrication des équipements agroalimentaires destinés aux PEA.</p> <p><b>Points négatifs :</b></p> <p>Ce sont des associations essentiellement réservées aux croyant, seuls bénéficiaires de l'aide. Dans certains cas l'obligation d'offrande peut avoir des conséquences négatives sur le développement de l'activité.</p>
Famille, clan, lignage, ethnie	Institutions familiales et coutumières	<p>Dans le fonctionnement des PEA, elles interviennent à divers niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apprentissage,</li> <li>• assistance sociale,</li> <li>• soutien financier et matériel, etc.</li> </ul> <p>Il s'agit de l'entraide qui transite par les relations interpersonnelles selon qu'on appartient à la même famille, au même clan ou lignage et à la même ethnie.</p>	<p><b>Points positifs :</b></p> <p>Elles sont à la base du fonctionnement des PEA, par leurs apports en nature et financiers.</p> <p><b>Points négatifs :</b></p> <p>Certaines obligations coutumières peuvent constituer un facteur de blocage du développement de l'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obligation de redistribution des bénéfices,</li> <li>• rigidité du système de sanctions (sorcellerie). L'implication de ces institutions dans le fonctionnement des PEA est limitée à quelques actions.</li> </ul>

pales règles coutumières sont recensées dans le code coutumier du Dahomey élaboré en 1931. Ce texte peut être assimilé à un code de la famille. En effet, il énumère plusieurs aspects de la vie en famille : le mariage, la filiation, la parenté, la tutelle et l'émancipation, l'interdiction, la propriété et les successions. Cette institution coutumière assure une bonne partie du processus d'apprentissage de l'activité humaine, à Abomey-Bohicon par exemple. Certaines connaissances transitent par la famille, la communauté et les pairs. La notion d'apprentissage ne signifie pas seulement apprendre un métier, mais touche aussi à la transmission des valeurs et des normes.

Le système de gestion des petites entreprises agroalimentaires au Bénin est axé essentiellement sur les relations familiales. La référence à la famille permet d'allier protection, efficacité et apprentissage. Ainsi, l'entreprise est un lieu de transmission-diffusion des savoir-faire. Les responsables de petites entreprises ont comme obligation d'assurer au jeune un apprentissage du métier et de la gestion des affaires.

La relation entre la famille et la petite entreprise contribue notamment à la mise en place d'un système de sécurité sociale. Chacun a besoin de sa famille pour surmonter certaines difficultés (maladie, décès, vieillesse) et se voit obliger de respecter les règles de solidarité vis-à-vis des autres. Cela explique l'implication de la famille dans l'apprentissage au sein des petites entreprises agroalimentaires. Cette implication est surtout entretenue par le transfert de l'entreprise et du savoir-faire vers les membres de la famille qui prennent à leur charge la gestion des affaires. Celui qui prend la suite de ses parents hérite en quelque sorte d'un « carnet d'adresses », c'est-à-dire un réseau de relations à l'échelon local, national et international.

*La famille élargie, ou le clan, peut donc s'appréhender comme un mode d'organisation économique. En tant que réseau, elle peut atteindre une dimension internationale.*

*Ce climat de confiance fondé sur la proximité familiale facilite la connaissance mutuelle, la collaboration, la circulation et l'échange des informations.*

*C'est le sentiment d'appartenance à un milieu, et donc le respect de ces règles implicites, qui d'une certaine façon oblige les acteurs à jouer le jeu de la collaboration sans arrière-pensées. Ces institutions identitaires peuvent ainsi encourager ou décourager l'esprit d'entreprise selon la manière dont l'entrepreneur gère le système de droits et d'obligations familiales. Le non respect des droits et obligations expose l'individu à différents types de sanctions (rupture de l'assistance économique, sorcellerie).*

## Conclusion

Le dispositif institutionnel d'appui aux petites entreprises agroalimentaires se met progressivement en place au Bénin. Le gouvernement, les organismes de développement international, les institutions d'État sont de plus en plus sensibles à l'appui aux petites entreprises agroalimentaires, compte tenu de leur importance dans la valorisation des produits agroalimentaires locaux.

Le séminaire national organisé en mai 1998, à Cotonou, sur l'appui aux petites entreprises agroalimentaires montre bien l'intérêt que les pouvoirs publics apportent à ce secteur d'activité. Jusque-là, ces entreprises ne recevaient de soutien que des institutions identitaires (traditionnelles). Un tel appui suppose l'optimisation des différentes fonctions opérationnelles de l'entreprise : commerciale, technique, organisationnelle, relationnelle et financière, etc.

Le problème posé est de savoir comment répondre aux attentes des dirigeants de petites entreprises agroalimentaires et avec quels moyens? Il nous semble utile de considérer trois grands volets de réflexion :

- les besoins et l'offre de formation ;
- le financement du coût de la formation ;
- l'accompagnement de l'innovation suscitée par la formation.

Il ne s'agit pas seulement de faire de la formation, mais d'avoir conscience des limites mêmes de son champ. Pour pallier les difficultés des petites entreprises et mieux les préparer aux incertitudes futures, il faudrait distinguer ce qui est de l'ordre du modifiable de ce qui relève de l'acquis, ou de la structure même de la personnalité de l'entrepreneur, et qui est donc peu susceptible d'être influencé.

## Principales conclusions

## Les institutions

Une forte concentration institutionnelle a été observée dans les grandes villes (Cotonou et Dakar). Malheureusement, elle ne profite pas aux petites entreprises agroalimentaires. Les institutions modernes et traditionnelles cohabitent, ce qui ne veut pas dire qu'elles collaborent toujours. La proximité géographique ne se traduit pas forcément par un rapprochement relationnel.

Dans les communes rurales, nous avons noté un rôle accru des institutions identitaires (religieuses, familiales) dans l'organisation et le fonctionnement des petites entreprises agroalimentaires; c'est le cas de la commune de Bohicon (Bénin) et de la commune de Nguékokh (Sénégal). Dans ces deux communes, les appuis aux PEA provenant des institutions opérationnelles ont également une place essentielle.

Le dispositif institutionnel d'appui sénégalais a connu d'énormes bouleversements ces dernières années. Au-delà des institutions classiques existantes, d'autres formes d'institutions comme les agences de conseil s'intéressent désormais à la prestation de services aux petites entreprises agroalimentaires. Cela est nouveau pour ce type d'institutions puisque, auparavant, elles ne s'intéressaient qu'aux PME-PMI. La démarche qui consiste à utiliser les deux types d'institutions pose à nouveau le problème de l'articulation entre appuis publics et privés. Elle pose également la question de la complémentarité ou de la substituabilité de ces deux systèmes.

Un marché de conseil aux petites entreprises commence à émerger au Sénégal, à Dakar en particulier. Il est impulsé par le Programme de promotion des céréales locales et le programme cadre II/PNUD/Gouvernement du Sénégal dans sa composante appui au secteur privé, en particulier la relance de la transformation des fruits et légumes (bissap, tamarin, mangue, agrumes, piment, gombo, etc.).

Au Bénin, le programme de relance du secteur privé a permis d'engager un certain nombre de réflexions en faveur de l'artisanat :

- l'étude sur les conditions de la mise en place d'un fonds de promotion de l'artisanat et de la micro-entreprise;
- la création d'une chambre des métiers avec des délégations départementales;
- l'élaboration d'un schéma directeur de développement des micro-entreprises et de l'artisanat.

Un dispositif institutionnel d'appui aux petites entreprises agroalimentaires se met progressivement en place à Cotonou, où la densité institutionnelle est forte. Dans certaines localités comme Bohicon, des structures d'appui ont également commencé à émerger.

Le séminaire national organisé en mai 1998, à Cotonou, sur l'appui aux petites entreprises agroalimentaires montre bien l'intérêt pour les pouvoirs publics de mener des actions d'accompagnement dans ce secteur d'activité.

Dans les deux pays, les institutions d'appui ont orienté l'offre de services vers l'apprentissage à la gestion des entreprises agroalimentaires. L'objectif est le perfectionnement professionnel des gérants de micro-entreprises par une formation aux outils de gestion, à la maîtrise des règles d'hygiène alimentaire, à la gestion de la gamme de produits et des équipements de production, etc.

Il faut reconnaître qu'il y a encore beaucoup à faire. Les institutions modernes ne touchent qu'une minorité de petites entreprises agroalimentaires. La majorité trouve des appuis auprès des institutions spécifiques (familiales, religieuses) qui souvent n'ont pas les moyens suffisants pour répondre à certains besoins des PEA.

Cependant, au-delà de tous ces problèmes, c'est la pratique des relations et des coopérations entre les institutions modernes et les institutions traditionnelles (familiales, religieuses, coutumières) qu'il faut surtout bien cerner. La coopération entre ces diverses formes d'institutions et les petites entreprises agroalimentaires peut créer les conditions d'une progression cumulative des savoir-faire jusqu'à développer les capacités locales de création technologique.

L'articulation entre les institutions modernes et les institutions coutumières peut, par effet d'apprentissage, contribuer à la qualification des entrepreneurs et donc à la valorisation des capacités entrepreneuriales locales.

La décentralisation territoriale qui est actuellement mise en œuvre dans les deux pays devrait favoriser ces rapprochements. Le principe de subsidiarité, qui remet l'édifice de la politique économique aux collectivités locales (communes, régions, communautés, etc.), est un atout pour résoudre les problèmes d'entrepreneuriat plus efficacement. Car, dans ce système, la portée économique des actions locales et leur viabilité sont renforcées par la proximité sociale et géographique des acteurs.

## Les petites entreprises agroalimentaires

L'action des ONG et des autres institutions d'appui a eu un impact considérable sur le comportement de certains entrepreneurs du secteur de l'artisanat agroalimentaire. L'apprentissage de savoir-faire nouveaux et de la gestion des entreprises agroalimentaires a suscité de nouveaux besoins auprès des petites entreprises agroalimentaires. Cela a entraîné un décalage entre l'offre de services des institutions d'appui et les besoins des entrepreneurs.

L'innovation dans la stratégie des petites entreprises agroalimentaires est une question importante dont il convient de prendre toute la mesure. Considérée comme un levier, l'innovation produit, technologique, organisationnelle n'intéresse pas que les seules grandes entreprises. Elle constitue un enjeu pour les petites entreprises agroalimentaires. Peu défriché jusque-là, le financement de l'innovation chez les petites entreprises agroalimentaires est fondamental au regard de l'intérêt qu'elle représente.

Dans cette phase de montée en compétitivité des petites entreprises agroalimentaires, les institutions d'appui doivent désormais cibler leurs actions dans des domaines précis.

### **Le financement**

---

Les institutions d'appui doivent revoir leur stratégie d'intervention en finançant les innovations des petites entreprises agroalimentaires car la demande de financement est de plus en plus ciblée. Les institutions financières peuvent désormais s'intéresser aux problèmes d'emballage, de certification, de promotion des produits et d'approvisionnement en matières premières.

Jusqu'à présent, les organismes de développement incitaient les entrepreneurs à innover par l'apprentissage de savoir-faire nouveaux, mais ils se désintéressaient du financement des innovations.

De par leur faible niveau de capitalisation financière, les institutions de financement comme les mutuelles ou les caisses d'épargne ne peuvent répondre que de façon limitée aux besoins de financement d'innovations des petites entreprises agroalimentaires. Pour cette raison, il est demandé aux institutions d'État, aux collectivités locales et aux institutions internationales de développement d'encourager le regroupement des mutuelles et des caisses d'épargne en vue de la création de fédérations et de leur transformation en institution financière à forte capitalisation. L'exemple du BIT qui appuie un projet de création de banque des femmes à Cotonou, en fédérant les mutuelles d'épargne et de crédit, est à suivre.



## **La technologie**

---

L'apprentissage de la maîtrise de la qualité des produits et de savoir-faire nouveaux engendre le besoin de nouveaux équipements appropriés. Des apports extérieurs techniques et financiers sont donc nécessaires. Les opérateurs innovent déjà en permanence, et continueront à le faire, mais le processus n'est pas toujours sans failles. Ils manquent d'informations sur la gestion des entreprises agroalimentaires, la réglementation alimentaire, la réglementation fiscale, les technologies améliorées et l'évolution des marchés.

Les équipements agroalimentaires adaptés à la transformation des produits vivriers locaux sont rares sur le marché. En effet, ce secteur a été longtemps négligé par les institutions de recherche technologique nationales et internationales. Les recherches en technologie agroalimentaire ont beaucoup plus porté sur les produits d'exportation comme le café, la cacao, l'huile de palme, etc.

Les institutions de recherche technologique doivent maintenant élaborer des programmes dans ce sens. Les exemples de l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) du Sénégal et de la Faculté des sciences agronomiques (FSA) du Bénin sont à suivre et doivent être soutenus. LTTA a mis au point des équipements pour la production de l'arraw (produit à base de mil). La FSA a travaillé sur l'amélioration de la qualité nutritionnelle du gari et a mis en place un programme expérimental de production d'aklui, nouveau produit roulé à base de maïs.

Les actions portant sur l'amélioration de la qualité et la présentation des produits ont suscité d'importants besoins en emballages. Les emballages recyclés ne conviennent plus. Les entrepreneurs ont été sensibilisés sur le rôle des emballages dans la qualité des produits. Des recherches doivent être menées sur les emballages en fonction de la composition biochimique de chaque produit.

## **Les pouvoirs publics**

---

Nous avons constaté que les pouvoirs publics n'ont pas de stratégie d'appui aux petites entreprises agroalimentaires. Il est donc nécessaire que les gouvernements élaborent des plans d'orientation à court, moyen et long terme en vue du développement de cette forme d'entrepreneuriat. Trois questions clés méritent d'être posées :

- quel genre de petites entreprises souhaite-t-on faire émerger?
- une transition vers quel type d'industrie?
- les appuis aux petites entreprises pour quel marché?

## La promotion des petites entreprises agroalimentaires

Compte tenu du rôle que jouent les petites entreprises agroalimentaires dans la transformation des produits de base au Bénin et au Sénégal, des actions de promotion sont nécessaires. Elles concernent :

- la reconnaissance du statut des PEA et des organisations socioprofessionnelles ;
- le renforcement des institutions locales par la promotion de la décentralisation territoriale et la concertation institutionnelle ;
- la promotion des centres pratiques d'apprentissage agroalimentaire à l'échelon local comme cadre de formation des PEA ;
- le renforcement du dispositif universitaire et de l'appui des dynamiques institutionnelles interafricaines.

Ces actions sont détaillées dans la partie Recommandations et propositions d'actions.

## Annexes

# Annexe I

## Fiches d'expériences

Les fiches d'expériences que nous présentons concernent des petites entreprises agroalimentaires du secteur de la transformation et de la restauration. Il s'agit d'entrepreneurs qui ont réussi en bénéficiant des services offerts par les institutions génériques et les institutions spécifiques.

## Fiche n° 1

---

**Localisation de l'entreprise :** Thiès à 70 km de Dakar.

**Nom du dirigeant-entrepreneur :** Aly Sall.

**Statut de l'entreprise :** groupement d'intérêt économique (GIE).

**Nationalité :** sénégalaise.

**Activité :** transformation des céréales locales avec comme produits finis : arraw (farine de mil roulé), farine de niébé, sankhal (brisure de mil), biscuit et farine à base de maïs, thiarcry (farine de maïs ou de mil roulé passée à la vapeur puis aromatisée).

M. Aly Sall a appris le métier par l'intermédiaire d'un frère, comme l'indique le nom de l'entreprise « Les Frères Unis ». La transformation des céréales locales le passionne beaucoup. Il a misé sur la qualité des produits en y apportant de l'innovation. M. Aly Sall a mis au point des biscuits à base de maïs qui portent le nom de sa femme : Fatima. L'entreprise emploie des salariés. Pour le moment, il ne s'intéresse qu'au marché local dont il n'arrive pas à satisfaire la demande. Ce qui fait la fierté de son entreprise, c'est la maîtrise de la qualité. Cette performance est le résultat d'un appui de diverses institutions. M. Aly Sall l'exprime ainsi : « Les biscuits sont le résultat du travail d'ENDA-GRAF avec le Programme de promotion des céréales locales, mais également de Mme Sokhona que je remercie. » D'autres appuis sont venus d'institutions comme l'Institut de technologie alimentaire pour les équipements, le Laboratoire d'essais et d'analyses de l'université Cheik Anta Diop, le bureau de conseil ACG Afrique pour l'apprentissage des outils comptables, les services d'hygiène pour les certificats médicaux.

En ce qui concerne les institutions spécifiques, M. Aly Sall a bénéficié du soutien de son milieu familial, car il ne finance ses innovations qu'avec des fonds propres. De même, c'est un ami pâtissier qui l'aide à tester les nouveaux produits ainsi que pour la mise en place des procédés de fabrication. Dans le cadre de cette entraide, il a soutenu à son tour deux amis qui se sont lancés dans la transformation des céréales locales.

M. Aly Sall est un entrepreneur dynamique qui innove lui-même et demande aux institutions d'appui de le conseiller. Le « biscuit Fatima » constitue le produit phare du GIE « Les Frères Unis ».

## Fiche n° 2

**Localisation de l'entreprise** : Dakar (rue Abdou Karim Bourgi).

**Activité** : transformation des céréales et des fruits locaux avec comme produits finis : sankhal, arraw, jus de bissap et de tamarin.

**Nom de l'entrepreneur** : Mme Aïssatou Diagne Dème.

**Statut de l'entreprise** : entreprise personnelle.

**Nationalité** : sénégalaise.

Free Works Services (FWS) « La maison du consommateur sénégalais » est le nom de l'entreprise de Mme Dème. Munie de son bac G1 elle est passée de la machine à écrire à l'alimentaire. Avec un personnel de 30 salariés permanents, son entreprise est pionnière dans ce domaine. Elle est parvenue à s'imposer sur le marché des produits haut de gamme, au goût de la clientèle locale et étrangère. Les raisons du succès de Mme Dème sont le label « Kumba » (« femme heureuse ») et la publication de son propre journal « Kumba » du « consommateur sénégalais » qui a pour vocation la promotion des produits du terroir. Elle a bénéficié des appuis de l'ITA et du LAE pour les analyses microbiologiques et la certification des produits, d'ENDA-GRAF pour le suivi en gestion financière et l'entretien des équipements et de l'Agence panafricaine de publicité (APB) pour le marketing. Pour les analyses de conformité de la qualité, elle paye les prestations. L'autre point fort de FWS Entreprise est l'innovation. Ainsi, un produit alimentaire pour les enfants, les femmes en grossesse ou allaitantes et les personnes âgées a été lancé : le « Ruy Kumba ». Ce produit, du fait qu'il est destiné à une clientèle vulnérable, a fait l'objet d'une recherche rigoureuse impliquant plusieurs institutions. Aujourd'hui, Mme Dème est devenu fournisseur des grands hôtels et restaurants de Dakar et exporte ses produits vers la France, l'Italie et les États-Unis. Les produits « Kumba » sont très diversifiés : on y trouve des produits céréaliers Kumba, des jus naturels Kumba, des produits halieutiques Kumba, des poudres Kumba, des apéritifs Kumba. Elle est de plus en plus sollicitée par les maires d'arrondissement pour qu'elle implante des kiosques dans leur commune (fiscalité locale).

### Fiche n° 3

---

**Localisation de l'entreprise** : Cotonou.

**Activité** : service de traiteur itinérant.

**Nom de l'entrepreneur** : Eulalie Ahouassou.

**Statut de l'entreprise** : entreprise personnelle.

**Nationalité** : béninoise.

Eulalie Ahouassou a d'abord travaillé dans la fonction publique, puis elle s'est lancée dans le service de traiteur itinérant en créant son entreprise qui compte aujourd'hui 25 salariés, avec des antennes dans les six départements du Bénin. Elle contribue ainsi à la valorisation des produits locaux. Son succès repose sur un service de qualité avec des hôtesses d'accueil. L'entreprise « Fraternité Cuisine » est bien positionnée sur le marché des pauses-café et des repas dans les séminaires, les colloques, les conférences, les grandes réceptions et les mariages. Le marché le plus important qu'elle a obtenu est le sommet des chefs d'État des pays francophones organisé en 1995 à Cotonou.

Quant à l'appui institutionnel, Eulalie a suivi une formation en pâtisserie financée par le PNUD; de même, elle a bénéficié des actions du projet AVAL qui lui ont permis d'élargir sa gamme de produits. Toujours avec le projet AVAL, elle a participé à la formation des femmes restauratrices d'autres pays d'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Sénégal). Le film « Bonne chance Akassa » du projet AVAL où Eulalie est l'actrice principale, a contribué à la promotion de son entreprise. Mais son succès tient aussi à son autonomie financière. Eulalie Ahouassou ne fait fonctionner son entreprise qu'avec des ressources financières propres; elle n'a jamais demandé de crédit, elle n'y pense même pas, bénéficiant d'un apport considérable des membres de la famille et d'un important réseau d'amis, qui lui permettent d'être présente dans les six départements du pays, avec une qualité de service garantie. Cette gestion décentralisée permet de supporter le coût de la mobilité, en faisant l'économie des moyens logistiques. Fraternité Cuisine est aussi un lieu d'apprentissage où des femmes et jeunes filles s'initient à la cuisine et à la gestion. Eulalie aide également ses amis à s'installer dans la restauration.

## Fiche n° 4

---

**Localisation de l'entreprise :** Bohicon.

**Activité :** transformation des produits locaux, avec comme produits finis : caca-huètes à base d'arachide, noix de cajou, coco râpé, sirops et huile d'arachide.

**Nom de l'entrepreneur :** Mme Y.

**Statut de l'entreprise :** personnelle.

**Nationalité :** béninoise.

Mme Y. travaille dans la transformation des produits agroalimentaires locaux depuis plusieurs années. Son succès repose sur une stratégie qui associe la transformation et la commercialisation. Elle vend au marché de Bohicon ses propres produits. Elle peut ainsi concentrer son activité sur les produits les plus demandés.

En ce qui concerne l'appui institutionnel, elle appartient à la base d'appui BIT d'Abomey-Bohicon et elle est membre d'une mutuelle d'épargne et de crédit. À la base d'appui, la formation est gratuite et elle en a tiré profit pour améliorer sa maîtrise de la qualité des produits et de l'utilisation des nouveaux équipements. Elle regrette seulement que les savoir-faire acquis à la base d'appui ne soient pas valorisés, car nécessitant un investissement important que la mutuelle ne peut pas financer.



## Annexe II

### **A**CTION DE **VAL**ORISATION

#### **DES SAVOIR-FAIRE AGROALIMENTAIRES**

#### **LOCAUX EN AFRIQUE**

**En Afrique, les petites entreprises agroalimentaires jouent un rôle stratégique dans l'approvisionnement alimentaire des villes, la valorisation des ressources locales, la création d'emplois et des richesses.**

**En raison de leur ancrage culturel et territorial, elles occupent une place de choix dans le développement agroalimentaire local. Ceci leur confère un rôle important dans la valorisation des produits, des techniques, et des savoir-faire.**

**AVAL se propose :**

**De favoriser une offre diversifiée de produits alimentaires adaptés à la demande des consommateurs, et de contribuer par ce biais à la sécurité alimentaire et à l'approvisionnement des villes africaines.**

**d'appuyer l'acquisition et la diffusion des savoir-faire agroalimentaires : conception et diffusion des outils de formation et d'aide à l'innovation.**

**De développer la professionnalisation au travers de partenariats entre les institutions d'appui (recherche-développement, services de l'État, ONG), les petites entreprises agro-alimentaires et leurs organisations.**

## **Actions et services d'AVAL**

### **. Organisation des échanges de savoir-faire :**

AVAL a développé une démarche originale de transmission et diffusion de savoir-faire sur la base d'un partenariat direct entre les acteurs concernés.

Échanges et diffusion de savoir-faire entre :

- . les régions de différents pays
- . les régions d'un même pays
- . les acteurs d'une même localité

### **. Formation**

Les institutions de recherche/formation assurent la création et l'animation de modules de formation : gestion de la qualité, hygiène des produits, dosage des produits.

### **. Renforcement des organisations socio-professionnelles**

19 organisations socio-professionnelles appuyées par AVAL regroupent à ce jour plus de 600 personnes. Elles assurent le relais des savoir-faire diffusés sous l'impulsion des formateurs d'AVAL et des institutions de recherche/action.

## **. Promotion des innovations**

### **Amélioration des produits traditionnels**

. Deux produits traditionnels à base de maïs obtenus au Bénin par granulation d'une pâte crue : l'*aklui*, bouillie à granule ; et le *yéké-yéké* ou couscous de maïs.

Ces produits sont hygiéniques et de plus longue durée de conservation.

### **Mise au point des unités de transformation des produits traditionnels améliorés**

. Mise en place au Bénin d'une unité expérimentale de fabrication de l'*aklui* ;

. Mise au point au Burkina-Faso d'une décortiqueuse à néré pour la fabrication d'une décortiqueuse à néré pour la fabrication du *soumbala*, ou *netetou* (Sénégal), *afitin* (Bénin).

## **Information**

Diverses informations réunies suite aux actions d'AVAL sont disponibles :

brochures, fiches techniques des procédés, opérations de transferts inter-pays, rapports de mission, cassettes vidéo du film réalisé sous forme de bilan de transfert entre le Bénin et le Burkina-Faso, etc.

## **À qui s'adresse AVAL ?**

- Aux institutions et aux collectivités locales.
- Aux organisations socio-professionnelles liées au secteur agroalimentaire.
- Aux petites entreprises du secteur privé.
- Aux pouvoirs publics.
- Aux organismes de développement.
- Aux chercheurs et aux professionnels compétents dans ce secteur.

## A qui s'adresser ?

**Pour son fonctionnement, AVAL s'appuie sur une coordination internationale du réseau**

### **Président**

**NAGO C. Mathurin**

### **CERNA**

Centre régional de nutrition et d'alimentation appliquées  
Faculté des sciences agronomiques  
de l'université nationale du Bénin  
BP 526 Cotonou - Bénin  
Tél : (229) 36-00-74  
FAX : (229) 30-02-76 ou 30-03-37  
Email : nagoc@syfed.bj.refer.org

### **Secrétaire technique**

**BOM KONDE Paul C**

#### **CIRAD/TERA :**

Centre de coopération internationale  
en recherche agronomique pour le développement  
Département Territoires, Environnement et  
Acteurs  
BP 5035 - 34032 Montpellier Cedex 1 - France  
Tél : (00) 04-67-61-57-03 ou 04-67-61-57-06  
FAX : 04-64-61-12-23  
Email : konde@cirad.fr

#### **CNEARC :**

Centre National d'Études Agronomiques  
pour les Régions Chaudes (Montpellier - France).  
BP 5098 - Avenue Agropolis  
34033 Montpellier CEDEX 01 (France)  
Tél (33.4) 67 61 70 15  
FAX : (33.4) 67 41 02 32

**Des équipes nationales regroupent l'ensemble des acteurs concernés  
dont la coordination est assurée par :**

## **BÉNIN**

**NAGO Mathurin C.**  
**HOUNHOUGAN Joseph :**

**CERNA/FSA/UNB**  
Centre régional de nutrition et d'alimentation appliquées  
Faculté des sciences agronomiques  
de l'université nationale du Bénin  
BP 526 Cotonou - Bénin  
Tél : (229) 36-00-74  
FAX : (229) 30-02-76 ou 30-03-37  
Email : hounjos@syfed.bj.refer.org

## **SÉNÉGAL**

**Mme SOKONA Khanata**

**ENDA Graf Sahel :**  
Groupe de Recherche  
Action/Formation(Dakar-Sénégal).  
BP 13069 Dakar-Sénégal  
TÉL : (221) 27 20 25  
FAX : 00 (221) 27 32 15  
Email : graf@sonapel.senet.net

## **BURKINA-FASO**

**DIAWARA Bréhima**

**LBTA-CNRST :**

Département de technologie alimentaire  
Centre national de recherche scientifique et technologique  
03 BP 7047 Ouagadougou (Ouagadougou-Burkina-Faso).  
Tél : 00 (226) 31 53 21 ou 32 46 46  
FAX : 00 (226) 31 50 03

## **MALI**

**Mme KANTÉ Assa Boré**

**IER : Institut d'Économie Rurale**  
BP 258 Mali  
Tél : (223) 22 60 08  
FAX (223) 22 37 75

## **FRANCE**

**BOM KONDE Paul C.**  
**MUCHNIK José**

**CIRAD/TERA**  
Centre de coopération internationale  
en recherche agronomique pour le développement  
Département Territoires, Environnement, Acteurs  
BP 5035 - 34032 Montpellier Cedex 1 - France  
Tél : (00) 04-67-61-57-03 et 04-67-61-57-06  
FAX : 04-64-61-12-23  
Email : [konde@cirad.fr](mailto:konde@cirad.fr)  
[muchnik@cirad.fr](mailto:muchnik@cirad.fr)

**DEVAUTOUR Hubert**  
**MAÏZI Pascale**

**CNEARC :**  
Centre National d'Études Agronomiques  
pour les Régions Chaudes (Montpellier - France).  
BP 5098 - Avenue Agropolis  
34033 Montpellier CEDEX 01 (France)  
Tél (33.4) 67 61 70 15  
FAX : (33.4) 67 41 02 32  
Email : [devautour@cnearc.fr](mailto:devautour@cnearc.fr)  
[maizi@cnearc.fr](mailto:maizi@cnearc.fr)



# Laboratoire d'Analyses et d'Essais



Ecole Supérieure Polytechnique - Université Cheikh Anta Diop - B.P. 5085 - DAKAR FANN, SENEGAL  
(221) 25. 08. 94

## Légende

A : Arraw  
Sg : Soungouf  
Sk : Sankhal  
T : Thiakry  
R : Ruwy  
FN : Farine de Niébé  
C : Céré  
Co : Couscous  
FM : Farine de Mil

## Fiche de synthèse - Opérateurs N° 1 à N° 8

Exemple d'un bulletin d'analyses délivré par le LAE  
(2 échantillons de 8 entreprises sont ici analysés)

N°s Promoteurs	1	2	3	4	5	6	7	8
Date dépôt	02/04/97	02/04/97	02/04/97			02/04/97	02/04/97	02/04/97
N° certificat	0579	0580	0581	0582	0583	0584	0585	0586
Produit	FN	FN	FN	FN	FN	FN	FN	FN
Poids affiché (g)	400	500	500	500	500	500	500	500
Date de péremption	-	-	-	-	-	-	-	-
Emballage	élanche	élanche	élanche	élanche	élanche	élanche	élanche	élanche
Thermosoudure	correcte	correcte	correcte	correcte	correcte	correcte	correcte	correcte
Emballage	griffé	griffé	griffé	griffé	griffé	griffé	griffé	griffé
Encrage	effacé	effacé	effacé	effacé	effacé	effacé	effacé	effacé
Date péremption	visible	visible	visible	visible	visible	visible	visible	visible
Granulométrie	absente	absente	absente	absente	absente	absente	absente	absente
Impuretés	hétérogène	hétérogène	hétérogène	hétérogène	hétérogène	hétérogène	hétérogène	hétérogène
	absence	absence	absence	absence	absence	absence	absence	absence
	présence	présence	présence	présence	présence	présence	présence	présence



**Annexe 4 bis - Exemple d'un bulletin d'analyses délivré par le LAE**  
(2 échantillons de 8 entreprises sont ici analysés)

*Fiche de synthèse (suite)*

<i>Légende</i>	
A : Arraw	FN : Farine de Niébé
Sg : Saungouf	C : Céré
Sk : Sankhal	Co : Couscous
T : Thiakry	FM : Farine de Mil
R : Riuy	

N°s Promoteurs		1	2	3	4	5	6	7	8
Farine	pulvérisante agrégats								
Contaminants	présence absence moissures autres	X	X	X	X		X	X	X
Désignation	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	TR	A	A			SK	SK	SK
HUMIDITE (%)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	4,3	5,9	5,05			8,89	5,06	7
PROTEINES (%)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	8,5	8,74	4,47			3,9	4,74	11,15
CENDRES (%)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	7,7	8,58	8,14			7,35	7,35	8,6
	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	8,05	8,05	8,1			8,11	7,7	8,07
	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	0,97	0,88	0,9			0,84	0,6	1,04
	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	0,9	0,3	0,9			1,08	0,9	1,08
<b>MICROBIOLOGIE</b>									
Résultat GT (g)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	5700	12,77.10 <sup>3</sup>	256.10 <sup>4</sup>			173.10 <sup>3</sup>	127.10 <sup>3</sup>	114.10 <sup>3</sup>
Résultat CF (g)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	32,00.10 <sup>3</sup>	355.10 <sup>3</sup>	2640			6040.10 <sup>3</sup>	70328.10 <sup>3</sup>	127.10 <sup>3</sup>
Résultat SF (g)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	< 10	204000	< 10			3900	2900	19.10 <sup>3</sup>
Résultat ASR (20)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	300	38.10 <sup>3</sup>	< 10			300	1400	38.10 <sup>3</sup>
Levures (g)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	16	1180.10 <sup>3</sup>	59.10 <sup>3</sup>			2500	10	11.10 <sup>3</sup>
	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	33.10 <sup>3</sup>	3.10 <sup>3</sup>	10			78.10 <sup>3</sup>	2760.10 <sup>3</sup>	1260
	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	< 2	< 2	10			< 2	< 2	< 2
	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	10	20	< 2			< 2	< 2	20
Moissures (g)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	< 10	13000	< 10			< 10	< 10	< 10
	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	4500	2700	< 10			17000	< 10	< 10
Résultat Salmonelles (25g)	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	600	10000	26.10 <sup>3</sup>			16000	60000	1600
	Echantillon 1 Echantillon 2 & 3	800	1200	20000			900	70000	1600

***Du Nouveau ..!***

***Du Sensationnel ..!***

***De la vigueur ..!***

**AJUDA Punch Tonic**  
**LA SAMBA Punch Tonic**

**PAS COMME LES AUTRES**

***Ajuda*** Punch Tonic et ***la Samba*** Punch Tonic

Deux PUNCH qui donnent la Vigueur,  
qui se laissent boire, délicieux,  
concoctés à base de produits locaux naturels.

Un mariage subtil de fruits tropicaux qui cha-  
touillera agréablement vos palais et égayera  
vos Cocktails, vos Soirées avec des amis.

***AJUDA & LA SAMBA***

***c'est la vigueur sans additifs chimiques.***

***bonne dégustation***

Contact : Ste JAMYL 06 B P 435 Tél 33 21 52 Cotonou

# *A* **s a i s i r**

Diabétiques, végétariens, sportifs, enfants et autres, plus de problèmes de santé pour vous.

## **LE NATUREL !**

**un sirop de maltose** sans apport chimique, conçu pour vos petits déjeuners, café, thé.  
Il est également utilisé dans la pâtisserie et la confiserie.

**Le sirop de maltose** revigore, élimine la fatigue et la constipation. Consommer **LE NATUREL**, c'est la joie d'être toujours en bonne santé.

### **Les points de vente sont :**

- Magasin « La Santé par les aliments » près la Librairie Notre Dame
- Supermarché « Super 8 » (route de l'aéroport)
- Magasin « PAM STAR » à sikècondji.

Ou sur simple appel téléphonique au 30.46.14 et vous êtes livrés.

**ALIMENTS - VIE - 02 BP 1056 - TEL. 30.46.14 COTONOU**

## Personnes contactées

N°	Nom et fonctions	Organisme
1	NAGO COFFI Mathurin Professeur à l'Université du Bénin (FSA) BP 526 Tél. : (229) 36 00 74 Fax : (229) 36 02 76 Cotonou (Bénin)	CERNA-UNB/FSA
2	HOUNHOUIGAN Joseph Professeur à l'Université du Bénin (FSA) BP 526 Tél. : (229) 36 00 74 Fax : (229) 36 02.76 Cotonou (Bénin)	CERNA-UNB/FSA
3	DOSSOU-YOVO Directeur BP 01 3 254 Tél. : (229) 31 09 69 Fax : (229) 31 26 66 Cotonou (Bénin)	ECHOPPE (ONG)
4	DAVODOUN Cyr Directeur BP 03-4 232 Tél. : (229) 32 28 08 Fax : (229) 30 00 69 Cotonou (Bénin)	Bureau d'appui aux artisans (ONG)
5	HOUBEDJI Antoine Directeur BP 08-0026 Tél. : (229) 30 34 74 Cotonou (Bénin)	CERAD international (ONG)
6	DOSSOU Albine Coordinatrice du Projet BP 506 Tél. : (229) 33 30 74 Cotonou (Bénin)	BIT (projet BEN/97/MOI/BEL)

7	AZOKLY René Directeur Appui aux micro-entreprises BP 1824 Porto-Novo (Bénin)	PADME-Bénin
8	BOYI Bonaventure Professeur à l'Université du Bénin (INE) BP 03-3021 Cotonou (Bénin)	Conseil Marketing produits tropicaux
9	BISSIRIOU Amzat Salami Chargé du secteur informel-artisanal CAT (MIPME) BP 363 Tél. : (229) 31 23 82 Cotonou (Bénin)	Cellule d'appui technique
10	SEBISOGO Muhima Directeur des études BP 1236 Tél. : (229) 33 06 39 Cotonou (Bénin)	Institut supérieur panafricain d'économie coopérative (ISPEC)
11	FABOUMY Innocent Valère Chef du service Études et formation BP 2037 Tél. : (229) 33 15 19 Cotonou (Bénin)	Direction nationale de l'artisanat
12	FATIOU AKPLOGAN Directeur BP 363 Tél. : (229) 31 01 01 Cotonou (Bénin)	Cellule d'appui technique (MIPME)
13	CAKPO René François Chef de service Bohicon (Bénin)	Direction de la promotion de la qualité et du conditionnement des produits agricoles (DPQC)
14	AHOUESSOU Eulalie Chef d'entreprise Tél. : (229) 32 30 47 Cotonou (Bénin)	

- |    |   |                                       |
|----|---|---------------------------------------|
| 15 | DEME Aïssatou Diagne<br>Chef d'entreprise<br>Tél. : (221) 21 18 67<br>Fax : (221) 21 85 50<br>Dakar (Sénégal)   |                                       |
| 16 | SOKONA Khanata<br>Coordinatrice projet<br>BP 27 20 25<br>Fax : (221) 27 32 15<br>Dakar (Sénégal)                | ENDA-GRAF                             |
| 17 | NDIOYE Emmanuel<br>Coordinateur général<br>BP 27 20 25<br>Fax : 27 32 15<br>Dakar (Sénégal)                     | ENDA-GRAF                             |
| 18 | NDOYE Ababacar<br>Directeur des recherches<br>BP 2765<br>Tél. : 3370<br>Fax : 22 26 95<br>Dakar (Sénégal)       | ITA                                   |
| 19 | ABOU Ndiaye<br>Maire<br>Tél. : 09 57 77 35<br>MBour (Sénégal)   | Commune de Nguekokh                   |
| 20 | BABACAR Dièye<br>Chef d'entreprise<br>Rufisque (Sénégal)<br>Tél. : (221) 34 92 60                               |                                       |
| 21 | OPA Diaye<br>Directeur<br>Bureau conseil<br>Tél. : (221) 22 11 38<br>Fax : (221) 22 11 75<br>Dakar (Sénégal)    | ACG Afrique                           |
| 22 | FIGUEUR Marc<br>Professeur à l'Université<br>Cheikh Anta Diop<br>Université Cheikh Anta Diop<br>Dakar (Sénégal) | Laboratoire d'analyses<br>et d'essais |

## Liste des sigles

ACG	Agence de conseil en gestion
ACP-UE	Afrique, Caraïbes, Pacifique – Union européenne
APB	Agence panafricaine de publicité
AVAL	Action de valorisation des savoir-faire agroalimentaires locaux
BAA	Bureau d'appui à l'artisanat
BIT	Bureau international du travail
CARDER	Centre d'action régionale et de développement rural
CSA	Commissariat à la sécurité alimentaire
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
DANA	Direction de l'alimentation et de la nutrition appliquée
FED	Fonds européen de développement
FSA	Faculté des sciences agronomiques
GIE	groupement d'intérêt économique
ITA	Institut de technologie alimentaire
LAE	Laboratoire d'analyses et d'essais
PADME	Projet d'appui aux micro-entreprises
PME	petites et moyennes entreprises
PMI	petites et moyennes industries
PMR	Projet de micro-réalisation
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PPCL	Programme de promotion des céréales locales
PROCELOS	Programme de promotion des céréales locales au Sahel
TERA	Territoires, environnement et acteurs (département du CIRAD)
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UTRAFEL	Union des transformateurs de fruits et légumes

## Bibliographie

- BAZABANA J.J.M., 1997. L'entrepreneuriat africain, une réalité souvent incomprise. À paraître dans la revue internationale PME.
- BAZABANA J.J.M., BOM KONDE P.C., MUCHNIK J., 1997. Savoir-faire et réseaux de petites entreprises agroalimentaires en Afrique, la transformation du manioc au Congo et du maïs au Cameroun. Rapport d'étude CIRAD-SAR/CTA-UE.
- BOM KONDE P.C., MUCHNIK J., REQUIER-DESJARDINS D., 1995. Diffusion des savoir-faire et des produits : la transformation du manioc et du maïs au sud et à l'ouest du Cameroun. *Les cahiers de la recherche-développement*, 40.
- BOM KONDE P.C., 1997. Rapport d'évaluation du Projet AVAL, séminaire du 20 au 24 janvier 1997, Dakar, Sénégal.
- BROUTIN C., SOKONA K., TOURE B., 1996. Besoins et offre de formation dans l'artisanat alimentaire au Sénégal. BIT Sénégal.
- FOURCADE C., 1995. Petite entreprise et développement local. Eska, Paris.
- GUIGNIDO GAYE K.J., 1992. Croissance urbaine, migrations et population au Bénin. Les études du CEPED, n° 5, Paris.
- HOUNHOUIGAN J., 1997. Appui aux femmes entrepreneurs du secteur agroalimentaire béninois. Rapport d'étude du PNUD.
- LE BISSONNAIS A., CHAZE C., BOTZUNG M., TRAORE F., 1997. Efficacité et viabilité des dispositifs d'appui à la petite entreprise. Séminaire de Ouagadougou, Burkina Faso, 17-20 juin 1997, IRAM, CIDR, CAPEO, GRET.
- MONGO E.S., 1995. Expérience d'appui aux femmes de l'agroalimentaire à Cotonou.
- MUCHNIK J., 1990. Emploi pour les femmes et artisanat alimentaire urbain au Bénin. Programme mondial de l'emploi, BIT, Genève.
- NAGO C.M., 1989. Technologies traditionnelles et alimentation au Bénin : aspects techniques, biochimiques et nutritionnels. Faculté des sciences agronomique, Université nationale du Bénin.
- NAGO M., HOUNHOUIGAN J., 1997. Actes de la session de formation des restauratrices et restaurateurs de Cotonou : hygiène et préparation pour une restauration de qualité, 2-3 septembre 1997, Cotonou, Bénin.



- NDIAYE O., BROUTIN C., SOKONA K., TOURE B., DIOP A.S., 1996. Plans et stratégies de développement d'unités de transformation des céréales locales (maïs, mil, sorgho, fonio) et du niébé. Sénégal.
- THUILLIER C.C., 1996. Organisation alimentaire urbaine au Bénin, l'approvisionnement de Cotonou en produits vivriers. Thèse de doctorat, Université de Paris I.

LOUIS - JEAN  
avenue d'Embrun, 05003 GAP cedex  
Tél. : 04.92.53.17.00  
Dépôt légal : 58 – Janvier 2001  
Imprimé en France